

MERCUR
Fundaţia Cultural-Ştiinţifică
INSTITUTUL DELPHY
Institutul Internaţional pentru Dezvoltare Umană şi Comunitară



AURELIAN BURCU **NICOLETA CHIȘ**

PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ

Argonaut
2003

Seria:
Filosofie – Sociologie – Psihologie
Conf. univ.dr. Emil POP

Consilier editorial atestat: Emil POP

Editura ARGONAUT este acreditată de Consiliul Naţional al Cercetării Ştiinţifice din Învăţământul Superior

Editura ARGONAUT:
Tel./Fax: 0264-425626
e-mail: valiorga@yahoo.com

ISBN: **973-9350-85-2**

CUPRINS

PARTEA I

CAPITOLUL I
CONȚINUTUL PSIHOSOCIAL AL MANAGEMENTULUI MODERN

A. Aspecte introductive

Managementul se află în prezent în unul dintre cele mai semnificative stadii ale sale[9]. Competiția globală a devenit un mod de viață, iar schimbările în tehnologie, afaceri internaționale, practici de afaceri etc., precum şi creşterea responsabilității social-organizaționale, a importanței produsului internațional, determină managerii să reexamineze obiectivele lor. Conform celor mai recente studii, în viitor, munca managerilor va fi profund afectată şi transformată de o serie de factori printre care, la loc de frunte se plasează: globalizarea afacerilor, creşterea importanței calității, creşterea şi diversificarea forței de muncă, a rolului sistemelor şi tehnologiei informației, aspecte esențiale pentru o organizație economică, în dobândirea avantajului competitiv în mediul de afaceri contemporan.

În prezent cunoştințele de management au devenit indispensabile în administrarea unei afaceri.[10]

[9]Pentru detalii privind dezvoltarea, istoricul şi actualitatea managementului, a se vedea L Rusu op. cit. p.10 şi urm.
[10]Lazar Rusu - "Managementul contemporan", Presa Universitară Clujeană, 2001, p8

B. Conținutul managementului modern

În prezent cunoştintele de management au devenit indispensabile în administrarea unei afaceri. În literatura de specialitate s-au exprimat diferite opinii privind conținutul şi sfera de cuprindere a managementului, definițiile fiind mai generale sau mai analitice. În acelaşi timp, managementului i se dau diferite accepțiuni, fiind considerat fie o artă, fie o ştiință cu obiect, legități şi principii proprii. Conform unei accepțiuni a Asociației Americane de Management, managementul presupune a obține rezultate prin alții, asumându-se reponsabilități pentru aceste rezultate; a fi orientat spre mediul înconjurător, a lua decizii vizând finalitatea firmei; a avea încredere în subordonați, încredințându-le responsabilități pentru rezultatele vizate a fi obținute, a le recunoaşte posibilitatea de a greşi si a primi favorabil inițiativele lor; a descentraliza sistemul organizatoric şi a aprecia oamenii in funcție de rezultatele obținute.

Termenul "management" are două semnificații importante. În unele dicționare se defineşte managementul ca "actul, arta sau maniera de a conduce sau dirija" precum şi "grupul celor care administrează sau dirijează o întreprindere". Această definiție sugerează că managementul include acțiuni orientate în scopul atingerii unor obiective iar managerii sunt oamenii implicați în acest proces. Astfel putem defini managementul ***ca un proces de stabilire şi realizare a țelurilor sau obiectivelor prin utilizarea si coordonarea resurselor umane, tehnice, financiare şi informaționale, în cadrul mediului extern.***

a)**Managementul este un proces al stabilirii si realizării țelurilor sau obiectivelor.**

Fiecare organizație este creată cu scopul de a realiza în general anumite obiective cum ar fi dezvoltarea unor produse sau servicii unui grup de clienți. Pentru a atinge fiecare scop, managerii trebuie să le reducă la obiective realizabile de către organizație.

b)Managementul utilizează şi coordonează resursele umane, tehnologice, financiare şi informaționale.

Pentru îndeplinirea țelurilor, managerii utilizează oameni, materiale, resurse financiare şi tehnologice. Această sarcină include determinarea resurselor necesare, găsirea acestor resurse şi folosirea lor în aşa fel încât sarcina să fie îndeplinită eficient. Pe scurt, managementul implică folosirea creativă şi coordonarea resurselor pentru atingerea scopurilor organizației.

c)Managementul acționează în contextul mediului extern.

Managementul există într-un mediu care include competiția, cererea clienților, restricțiile legislative, factorii sociali, economici, organizaționali, politici, tehnologici precum şi acțiuni ale factorilor internaționali în unele cazuri.

Fiecare factor al mediului poate ajuta, impiedica sau influența altfel organizația. Managementul ar fi mai puțin provocator dacă nu ar exista schimbări, amenințări şi oportunități ale mediului asupra organizației. Dacă mediul din jurul managerilor

şi al organizațiilor ar fi stabil, s-ar putea realiza un plan şi s-ar putea pregăti uşor organizația astfel încât să-şi realizeze, precum şi să-şi coordoneze angajații şi să-şi controleze operațiile fără incidente. Dar mediu stabil nu există. A învăța administrarea într-un mediu schimbător este cea mai dificilă şi importantă provocare pentru un manager. Rezultă că prin procesul de management se urmăreşte: conceperea unei strategii competitive şi o judicioasă stabilire a obiectivelor, organizarea mijloacelor de muncă şi elaborarea unor structuri dinamice precum şi un control consecvent şi eficient.

În urma studiilor efectuate de unii cercetători în domeniul managementului, s-au reținut ca importanți următorii factori de succes în management cum ar fi:

1.Orientarea către acțiune;

2.Utilizarea unor forme simple şi perfecționarea personalului;

3.Contactul continuu cu clienții;

4.Îmbunatățirea productivității salariaților;

5.Autonomia operațională şi încurajarea întreprinzătorilor;

6.Orientarea spre afaceri – cheie şi cu valoare mare;

7.Orientarea fiecărui salariat către ceea ce ştie să facă mai bine;

8.Utilizarea unui sistem riguros de control.

Managementul, nefiind o colecție de rețete, de şabloane, obligatoriu de aplicat, presupune capacitate de discernământ, pricepere şi talent din partea managerilor, pentru a folosi cele mai

adecvate metode şi procedee în funcție de împrejurările concrete. Datorită acestui fapt, managementul este considerat deopotrivă o artă şi o ştiință (tabelul 1).

Prin prisma evoluției sale istorice, managementul a început ca o artă, iar pe măsura acumulării experienței, a formulării unor principii şi legități, a dezvoltării unor metode şi proceduri specifice de investigare şi acțiune a căpătat tot mai mult caracteristicile unei ştiințe.

Având în vedere conceptele prezentate mai sus, rezultă că **managementul** ***reprezintă de fapt planificarea, organizarea, coordonarea şi controlul resurselor cu scopul de a atinge obiectivele organizaționale eficient şi eficace***[11]**.**

[11] I.Rusu, op. cit. p. 10

Tabel 1.Argumentele în favorea managementului ca artă şi ştiință

ARTA	***ŞTIINȚĂ***
* Bazarea pe calități personale (intuiție, bun simț, imaginație, capacitate de reacție, talent). * Observarea evenimentelor şi acumularea experienței. * Folosirea în mod exclusiv a experienței. * Dezvoltarea problemelor după metoda "încercărilor şi erorilor". * Orientare prioritară pe termen scurt. * Informație limitată şi unilaterală. * Capacitate redusă de inovare şi adaptare la schimbări.	* Bazarea pe calități personale şi cunoaşterea realității cu mijloace ştiințifice. * Analizarea proceselor, identificarea principiilor şi legităților. * Corelarea experienței cu cercetarea prospectivă a evoluției şi impactul factorilor interni şi externi. * Analizarea completă a acțiunii diverşilor factori de influență. * Orientarea prioritară pe termen lung * Informație completă şi complexă. * Orientare spre acțiune, creativitate şi adaptabilitate

CAPITOLUL II

PERSONALITATEA MANAGERIALĂ

I. ASPECTE INTRODUCTIVE

Aşa cum s-a arătat în literatura de specialitate, personalitatea reprezintă, în fapt, subiectul uman considerat ca unitate bio-psiho-socială, ca purtător al funcţiilor epistemice, pragmatice şi axiologice.[1]

Restricţia psihologică consideră personalitatea drept un veritabil macrosistem al invarianţilor informaţionali şi operaţionali, ce se exprimă constant în conduită şi sunt definitorii sau caracteristici pentru subiect.[2]

Psihologia managerială reprezintă acea ramură a psihologiei aplicate, centrată pe studiul factorilor umani în context managerial, prin investigarea sistemului psihic, a implicării acestuia şi a realizării de performanţe în activitatea specific managerială.

Prin cooperare cu psihologia comportamentală, cea managerială studiază comportamentul managerului în realizarea creatoare a funcţiilor sale: prevederea, decizia, organizarea, comanda, conducerea şi controlul. Ţinând cont de faptul că nu toţi cei care ocupă funcţii manageriale au şi calităţile reale de manageri,

[1]Paul Popescu–Neveanu: - Dicţionar de psihologie, Ed. Albatros, Bucureşti; 1978, p 532-533
[2]Ioan Moraru – Introducerea în psihologia managerială, Ed Didact. şi Ped., Bucureşti; 1995 p11

psihologia managerială se interesează, pe de altă parte, deopotrivă de selecţia pe criterii valorice a personalului şi de pregătirea profesională a managerilor, pornind de la fondul lor de predispoziţii şi ţinând cont capacitatea de invăţare a activităţii manageriale. Astfel că prin descoperirea, dezvoltarea, antrenarea şi valorizarea, prin utilizarea capacităţilor şi potenţialităţilor fiinţei umane, se vizează obţinerea unor rezultate superioare pe planul organizării, strategiei, dinamicii, productivităţii şi al raporturilor inter-umane la nivel de firmă.

II. ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

A. Definiţia activităţii manageriale

Managerii s-au impus, mai ales în ultimele două decenii, ca personalităţi sociale capabile să organizeze o întreprindere în spirit novator, eficient, progresist şi experimentat,[3] iar viaţa şi practica socio-economică, au relevat cu pregnanţă rolul esenţial, dinamic, al primatului managerial. Aşa cum afirma James Burnham "orice societate are nevoie de buni manageri, căci numai aşa economia ei poate să prospere prin expansiune, modernitate, competitivitate şi eficienţă."

În acest context, apreciem că *activitatea managerială constă în esenţă, în realizarea prevederii, deciziei, organizării, comenzii,*

[3]A se vedea în scris şi V. Petroviei - "Capacitatea managerială", rezum. tezei de doctorat

coordonării şi controlului, de o aşa manieră încât funcțiile sistemului în ansamblul său, cât şi cele ale tuturor subsistemelor integrate acestuia, să realizeze starea de armonizare funcțională necesară satisfacerii optime a scopurilor şi obiectivelor respectivului sistem.[4]

Totodată, de o importanță capitală se afirmă a fi mai ales în ultimul timp, activitățile de previziune, organizare a procesului de producție, îndrumare, comunicare şi gestiune a personalului.[5] Astăzi prima grijă a oricărui manager, precum şi primul "plasament de capital" pe care trebuie să-l realizeze ca teme ale bunei dezvoltări a întreprinderii, sunt reprezentate de ceea ce în mod generic s-a denumit prin sintagma "investiției în oameni".[6]

B. Funcțiile managerului

1° <u>Prevederea</u>

Prevederea, previziunea sau anticiparea, reprezintă capacitarea managerului de a se comuta de pe coordonatele prezentului pe cele ale viitorului, de a intui desfăşurarea evenimentelor şi a fenomenelor şi de a-şi pregăti strategii acționale dintre cele mai

[4]A se vedea şi M. Floyd – Administration industrielle et générale, Dunod, Paris, 1932, p59-158; M. Dumitrescu – Organizarea structurală a intreprinderilor, Elemente de organizare şi conducere, Ed. Did. şi Ped., Bucureşti 1969, p223-269

[5]A se vedea E. Mihulae – Ştiința conducerii şi profilul conducătorului, Ed. Did şi Ped, Bucureşti, 1987 p194

[6]Recomandăm parcurgerea reuşitei monografii "Cultura afacerilor" Gh. Gh. Ionescu, Ed. Did. şi Ped. Bucureşti

adecvate în acest sens.[7]

Desigur, putem vorbi în acest caz de o capacitate specifică şi esențială, aceea de anticipație, dar care, fără un bogat suport de cunoştințe, de informații specifice, actuale şi obiective, cu privire la domeniul de acțiune şi la întreg ansamblul factorilor economici, sociali, geo-strategici, politici, culturali etc. nu poate singură să realizeze această funcție principală a managerului. Pentru că lumea afacerilor reprezintă un univers bine definit, cu legi şi reguli proprii, matematice, obiective, precum sunt deopotrivă psihicul uman şi ansamblul mai vast al lumii Naturii din care acestea două deopotrivă fac parte integrantă.

Succesul nu ține niciodată de hazard sau de noroc. El reprezintă rodul muncii, al acelei personalități care-şi dezvoltă aptitudinile necesare şi posedă deopotrivă cunoaşterea, pregătirea şi organizarea specifică pentru domeniul în cauză.

2° <u>Decizia</u>

Reprezintă activitatea mentală complexă şi procesuală, care constă în recepționarea informației, prelucrarea acesteia, stabilirea alternativelor posibile, prospectarea consecințelor fiecăreia dintre ele, alegerea alternativei optime si stabilirea mijloacelor şi procedeelor de finalizare în conformitate cu scopul urmărit.

Aşa cum observăm, decizia include o serie întreagă de procese psihice, atât specifice funcțiilor mentale: memoria, analiza si

[7]I. Moraru, op cit. p20

sinteza, cât şi celor afective si voliţionale. Nu putem ignora faptul că fiecare decizie luată, şi chiar procesul dezbaterii de motive în forul intern, solicită din partea fiinţei umane o implicare afectivă, o coparticipare la fundamentarea actului decizional şi una volitivă, de asumare a responsabilităţii, de participare la efectele succesive determinate de cauzalitatea respectivei decizii. Astfel putem afirma că fiecare act de decizie reprezintă o veritabilă manifestare creativ-participativă a fiinţei umane exprimată în contextul libertăţii de opţiune, de alegere a formei şi de imprimare a acesteia cu suflul vital al propriei personalităţi.

3° Organizarea

Constă în atitudinea managerului de a optimiza funcţionarea componentelor socio-umane şi tehnologice, în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

De aceea, managerul trebuie, în primul rând să cunoască şi funcţiunile fiecăreia dintre aceste componente (în ceea ce-i priveşte pe oameni: structura psihicului, necesităţile sinelui, trebuinţele fundamentale şi ierarhizarea acestora etc., iar privitor la activităţile tehnico-economice este necesar să aibă măcar pregătirea minimă specifică domeniului şi obiectivului de activitate al întreprinderii pe care o conduce).

În al doilea rând, managerul este necesar să realizeze armonizarea acestor componente de o aşa manieră încât acţiunile lor particulare să conveargă într-un tot-unitar, să creeze o veritabilă

A. Burcu; N. Chiş Psihologia managerială

scurgere dinamică, în măsură a realiza la nivel maxim atingerea scopului propus de respectiva întreprindere.

4° Comanda

Reprezintă operaţiunea prin care managerul transmite structurilor subordonate hotărârea luată şi totodată, prin mijloace variate şi eficiente, declanşează acţiunile acestora în vederea îndeplinirii ei.

Desigur, funcţia de comandă se realizează întotdeauna prin intermediul şi cu ajutorul factorului uman al acesteia (comanda, sub aspect psihic, reprezintă atitudinea voinţei umane de a se supune, de a respecta cerinţele unei alte voinţe, ori a regulilor impuse de aceasta.).

De aceea, deşi în sensul comun, conceptul de "comandă", ar părea să includă şi acţiunile umane asupra, ori prin intermediul materiei (a maşinilor, utilajelor, instrumentelor etc.), din punct de vedere strict ştiinţific, el rămâne un termen specific şi caracteristic domeniului psihic, definitoriu pentru raportul dintre două voinţe umane în contact reciproc. (Chiar şi atunci când "comandăm" computerului să execute un program, ori unui vehicul să realizeze o funcţie anume, acestea reprezintă simple acte materiale, efecte de intermediere între voinţa utilizatorului şi cea a programatorului / constructorului care, din chiar procesul proiectării respectivelor instrumente, au înţeles să intre în contact şi raport de subordonare-execuţie faţă de prima dintre ele.).

5° Controlul

Vizează modalitatea cu ajutorul căreia se verifică aplicarea deciziei prin intermediul comenzii, estimându-se calitativ rezultatele obținute , precum şi aprecierea eficienței prin raportare la o serie de factori precum scopul urmărit, timpul necesar atingerii lui, resursele, pierderile etc. (A se vedea infra <<Aptitudinile managerului>>).

6° Gestiunea personalului

Aşa cum s-a arătat,[8] indiferent de domeniul în care îşi desfăşoară activitatea, indiferent de obiectul întreprinderii sale ori de actul de participare la această activitate (decizie, coordonare, control etc.), managerul se află într-un contact permanent cu oamenii. Pentru că toată gama activităților manageriale, fără excepție, are la bază, ca substrat de esență, valorificarea multitudinii de potențialități, aptitudini şi capacități umane, experiențe sub diverse forme ori acte de participare la manifestările socio-economice.

Mai mult chiar, funcția de gestiune a personalului a dobândit de-a lungul timpului o pondere tot mai ridicată în specificul activității manageriale, devenind astăzi factorul numărul unu, definitoriu pentru conceptul managerului modern. Pentru că aşa cum s-a arătat, bunul mers al întreprinderii nu poate fi conceput a se

[8]I Petrescu, D Erno – Introducere in practica managerială, Ed.T3, Tg. Mures, 1995, p161-162

desfăşura decât în cadrul şi prin intermediul relațiilor umane: relații interioare şi relații exterioare, iar pentru fiecare dintre ele, relații orizontale, de la egal la egal, şi relații verticale, de natură ierarhică, atât spre nivelurile superioare, cât şi cele subalterne, fiecare dintre acestea implicând numeroase probleme de atitudine, concepție şi comportament.

Atât în relațiile interioare, cât şi în cele exterioare trebuie să domnească un spirit acut de principialitate şi legalitate, întărit de atmosfera de colegialitate, de strânsa colaborare pentru realizarea în comun a scopurilor de bază ale întreprinderii.

Se consideră de obicei, că dacă se ajunge în relațiile cu oamenii la poziții corecte (cum sunt cele regulamentare şi legale etc.) se atinge forma cea mai convenabilă.

În realitate, practica managerială, precum şi cercetările ştiințifice de pretutindeni arată că această formă poate fi atinsă, perfecționată şi chiar depăşită numai prin relații umane bune, prin participare, prietenie, înțelegere reciprocă, simpatie profesională, colegialitate, sprijin reciproc etc.

În orice întreprindere, factorul uman supus actului managerial participativ, nu reprezintă o sumă de elemente indiferente, de instrumente de execuție obligatorie prin simpla normă şi autoritate să depună o anumită activitate, ci un ansamblu de sisteme umane, de personalități formate sau în curs de formare, dotate cu un complex specific de motivații (derivate aşa cum am văzut, din necesitățile de bază ale Sinelui precum şi din trebuințele

fundamentale specific-umane), care acţionează bine numai în măsura în care echipa managerială sau managerul individual, reuşesc să răspundă prin stilul lor de lucru, acestor cerinţe.[9]

C. Rolurile manageriale

Raţiunea de a fi a unui manager, misiunea lui de bază, este de a face afaceri profitabile pentru firmă, de a-şi orienta colaboratorii şi subordonaţii spre ceea ce se aşteaptă de la ei.

Identificarea precum şi rolurile pe care le joacă managerii şi aptitudinile de care au nevoie s-au schimbat începând cu anul 1970, când Henri Mintzberg a detaliat 10 roluri ale managerilor. Acestea sunt importante deoarece sunt axate pe ce anume face un manager într-o oră, zi, săptămână într-o organizaţie. Un rol este un set de sarcini specifice pe care o persoană trebuie să le îndeplinească în conformitate cu poziţia pe care o deţine în organizaţie.

Henri Mintzberg a identificat şi a redus la 10 sarcinile pe care managerii trebuie să le îndeplinească în planificarea, organizarea, coordonarea şi controlul resurselor-organizaţionale. Managerii îşi asumă fiecare din aceste roluri pentru a influenţa comportamentul indivizilor şi grupurilor din interiorul sau exteriorul organizaţiei. Persoanele din interiorul organizaţiei sunt managerii şi angajaţii, iar persoanele din exteriorul organizaţiei sunt deţinătorii de acţiuni, clienţii, furnizorii, comunitatea în care este amplasată organizaţia şi

[9]Idem p165

orice agenţie guvernamentală sau locală, care este interesată în activitatea organizaţiei. Mintzberg a grupat cele 10 roluri in 3 categorii mari: roluri interpersonale, informaţionale şi decizionale aşa cum prezintă tabelul 1.3. De multe ori aceste roluri sunt îndeplinite simultan de către manageri.

a) Roluri interpersonale

Managerii îşi asumă roluri interpersonale cu scopul de a coordona şi interacţiona cu membrii organizaţiei şi de a furniza o supraveghere şi o direcţionare a angajaţilor şi a organizaţiei ca un întreg. Primul rol interpersonal al unui manager, este de a fi un reprezentant – persoană care simbolizează o organizaţie sau un departament. Asumându-şi acest rol, managerul general determină misiunea organizaţiei şi informează angajaţii şi alte părţi interesate despre ceea ce organizaţia încearcă să realizeze. Managerii de la toate nivelele acţionează ca reprezentanţi şi urmează modele prin care se stabilesc moduri corecte şi incorecte de comportament în organizaţie.

Rolul de leader al unui manager este de a încuraja subordonaţii să desfăşoare o activitate de calitate astfel încât aceştia să-şi atingă potenţialul maxim. Capacitatea unui manager de a conduce provine atât din autoritatea conferită de poziţia în ierarhia managerială cât şi din calităţile personale: reputaţie, aptitudini, personalitate. Comportamentul unui leader afectează atitudinea şi comportamentul angajaţilor.

Acționând ca un coordonator, managerii unesc şi coordonează activitatea indivizilor şi grupurilor atât în interiorul cât şi în exteriorul organizației. În interiorul organizației managerii sunt răspunzători pentru coordonarea activității oamenilor din diferite departamente în vederea îmbunătățirii capacității de cooperare. În exteriorul organizației, managerii sunt răspunzători pentru formarea relațiilor cu clienții sau furnizorii sau cu comunitatea locală pentru a obține resurse. Oamenii din afara organizației adesea o compară cu managerul care intră în contact cu persoana pe care o văd la televizor sau o aud la radio.

b) Roluri informaționale

Rolurile informaționale sunt asociate cu sarcinile necesare pentru obținerea şi transmiterea informațiilor. În primul rând, un manager acționează ca un monitor şi analizează informațiile din interiorul şi exteriorul organizației. Cu aceste informații, managerul poate organiza şi controla oamenii şi alte resurse. Acționând ca un diseminator, managerul transmite informația altor membrii ai organizației pentru a le influența atitudinea şi comportamentul în muncă. În rolul de purtător de cuvânt, managerul foloseşte informația pentru a promova imaginea organizației.

Cate-goria	***Rol specific***	***Exemple de activități***
Roluri interpersonale	Reprezen-tare	Prezintă angajaților obiectivele viitoare ale organizației; deschide un nou sediu al organizației; prezintă principiile etice şi de comportament pe care trebuie să le urmeze angajații în relațiile cu clienții şi furnizorii.
	Leader	Este un exemplu de urmat pentru angajați; dă ordine directe subordonaților; ia decizii privind resursele umane şi tehnice; mobilizează angajații pentru diferite obiective.
	Coordo-nator	Coordonează activitatea managerilor în diferite departamente; stabileşte alianțe între diferite organizații în legătură cu resursele şi pentru a produce noi bunuri şi servicii.
Roluri informaționale	Monitor	Evaluează performanțele managerilor şi ia măsuri de îmbunătățire a performanțelor lor; supraveghează modificările care apar în mediul intern şi extern care îi vor afecta pe ei şi organizația.
	Disemina-tor	Informează angajații despre modificările din mediul intern şi extern care îi vor afecta pe ei şi organizația; comunică angajaților scopurile organizației.
	Purtător de cuvânt	Lansează o campanie publicitară natională pentru a promova noile bunuri şi servicii; informează comunitatea despre intențiile viitoare ale firmei.
Roluri decizionale	Antre-prenor	Alocă resurse organizaționale pentru a crea noi bunuri şi servicii; decide extinderea internațională pentru a găsi noi clienți pentru bunurile firmei.
	Soluțio-narea urgențelor	Acționează rapid în luarea măsurilor corective a problemelor apărute în mediul intern sau extern al organizației şi care o afectează.
	Alocă resurse	Alocă resursele organizaționale; întocmeşte bugete şi stabileşte salariile managerilor de mijloc şi de prim nivel.
	Nego-ciator	Lucrează cu furnizorii, distribuitorii şi sindicatele pentru a ajunge la înțelegeri legate de calitate, preț; colaborează cu alte organizații în vederea alocării resurselor în proiecte comune.

C) Roluri decizionale

Aceste roluri sunt asociate cu metodele pe care managerii le folosesc pentru a planifica strategia şi a utiliza resursele. În rolul său de antreprenor, managerul decide ce proiecte şi programe să inițieze şi cum să investească resursele pentru a creşte performanța organizațională. În rolul de a găsi soluții urgențelor, managerul îşi asumă responsabilitatea de a se ocupa de evenimente sau crize neaşteptate care amenintă accesul organizației la resurse. În această situație, managerul trebuie să-şi asume şi rolurile de reprezentant şi leader pentru a mobiliza angajații în acțiunea de asigurare a resurselor necesare rezolvării problemelor. În condiții obişnuite, un rol important al unui manager este acela al persoanei care alocă resurse, rol care îi permite să decidă cum să utilizeze oamenii şi resursele pentru a creşte performanța organizațională. Managerul estea angajat în acest rol cu alți manageri sau grupuri pretinzând accesul la resurse sau cu alte organizații şi grupuri exterioare.

III . CAPACITATEA MANAGERIALĂ

Deşi se referă la aceeaşi resursă, diferiți autori menționează capacitatea managerială sub multiple aspecte: profilul conducătorului, caracterologia managerului, cerințele cadrului de conducere etc., punând accentul fie pe cunoştințe, aptitudini şi experiență, imaginație ori potențial creativ, fie evidențiând rolul

talentului şi al aptitudinilor, ori exprimarea acestora ca resursă atrasă în activitatea economică sau ca factor de producție multivalent.

În ceea ce ne priveşte, împărtăşim opinia exprimată şi de alți autori[10], potrivit căreia conceptul de capacitate managerială reprezintă deopotrivă ipostaza acestuia: ca potențial, ca ansamblu de trăsături şi calități înmagazinate în persoana managerului (născute sau dobândite pe parcurs) şi respectiv ca utilizare a acestuia în procesul economic, deci în calitate de factor de producție sau resursă.

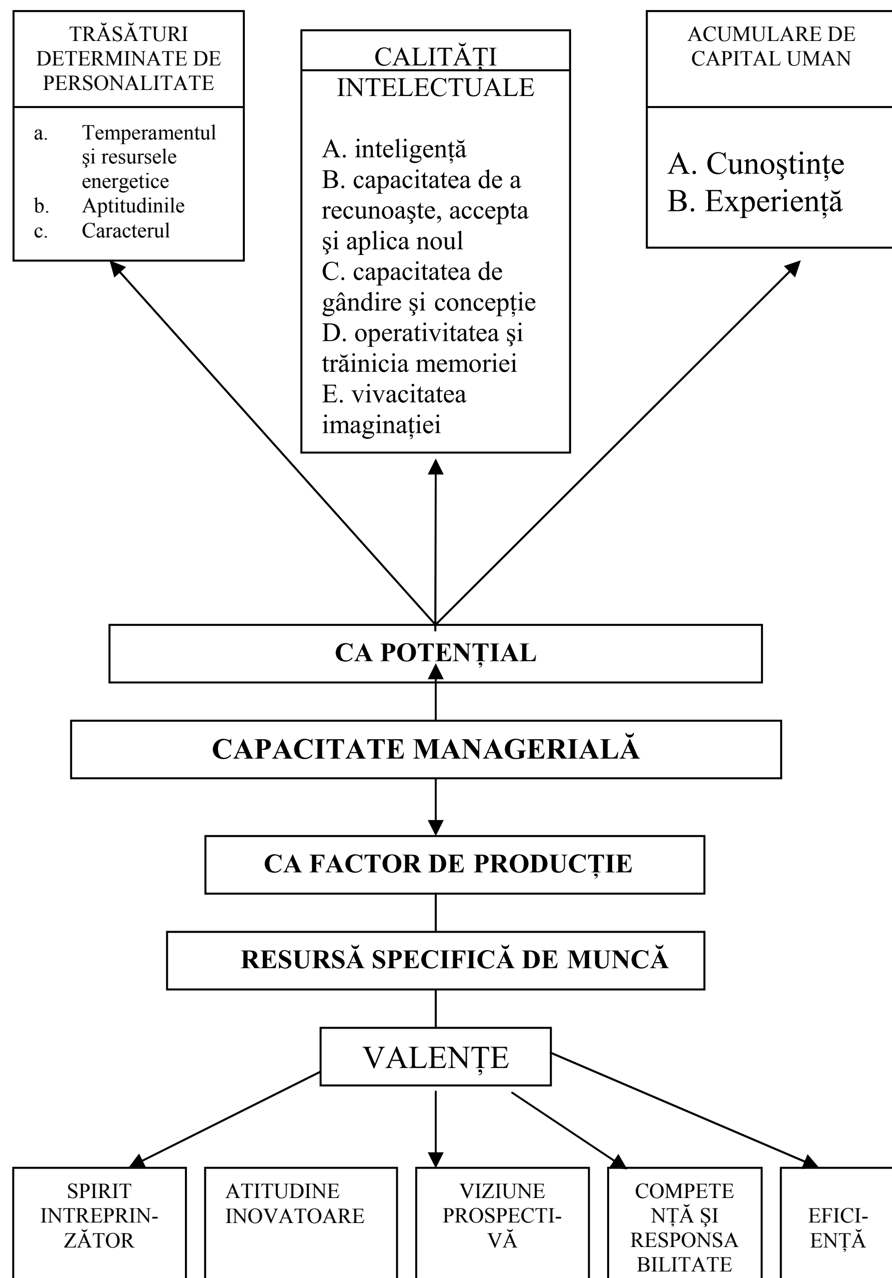
Pentru o mai clară înțelegere a conceptului, într-o reprezentare schematică, aceasta s-ar înfățişa precum în figura de mai jos:

3.1. CAPACITATEA MANAGERIALĂ CA POTENȚIAL

Ca potențial, capacitatea managerului se defineşte prin reuşită în a influența colaboratorii ori angajații să obțină maximum de eficiență şi maximum de satisfacții socio-umane, în coordonarea eforturilor unui grup, în organizarea şi îndrumarea acestuia, de o aşa manieră încât să asigure realizarea optimă a sarcinilor de îndeplinit în vederea atingerii scopurilor propuse.[12]

[10] A se vedea V. Petrovici, op cit p6-7

[12] Tr. Herseni – Psihologia organizării întreprinderilor industriale, Ed. Academiei, Bucuresti, 1969, p79



În acest context se prezintă sub o structură întreită incluzând valenţe ale fiinţei referitoare la: trăsăturile determinate de personalitate, calităţile intelectuale şi respectiv acumularea de capital uman (cunoştinţe şi experienţe).

A. TRĂSĂTURILE DE PERSONALITATE

Am văzut că personalitatea reprezintă configuraţia unică şi dinamică, care se transferă, adaptează, structurează şi remodelează continuu în cursul evoluţiei (dezvoltării) individului, totalitatea sistemelor de adaptare la mediu şi de progres, de manifestare şi valorizare prin raportare la acest mediu, la componentele (umane şi nonumane) şi valorile lui, precum şi prin raportare la sine însuşi, la sistemul propriu de norme şi valori, derivate din exigenţele cele mai profunde ale funcţiei sale interioare.

Din punctul de vedere al psihologiei manageriale, personalitatea, sub aspectul ei practic, aplicativ şi manifest, se înfăţişează ca rezultantă a acţiunii sinergice a trei factori esenţiali: caracterul, aptitudinile şi respectiv temperamentul corelat cu resursele energetice.

1.<u>Caracterul</u>

În cel mai succint mod, caracterul ar putea fi definit drept o constelaţie de atitudini, valori, norme, acte de conduită, fenomene

cognitive, afective şi volitive, integrate într-un sistem complex, deschis, ierarhizat, relativ stabilizat, ce formează esenţa valorică a persoanei umane, fiind totodată rezultanta psiho-morală, instanţă normativă şi relativ acţională a acesteia.[13]

Astfel spus, **caracterul** reprezintă ***ansamblul trăsăturilor esenţiale şi calitativ specifice, care se exprimă în activitatea omului în mod stabil şi permanent, o încorporare de valori etice superioare determinante pentru rangul său moral din punct de vedere al relaţiilor interumane, constituind în fapt fundamentul comportării personale în multiplele şi variatele condiţii create de mediul specific social.***[14]

Aşa cum bine s-a observat, dacă personalitatea se află într-o continuă devenire, într-un proces perpetuu de combinare şi transformare a factorilor de influenţă interni şi externi fiinţei umane, caracterul în schimb, prin stabilitatea permanentă şi caracterul său normativ (sub aspectul setului său de principii şi valori) ne permite în orice moment să anticipăm ori să determinăm ce va face un subiect anume într-o situaţie dată.[15]

În conţinutul său, caracterul cuprinde o mulţime de trăsături, pe care psihologii le clasifică după cum urmează:

[13] I. Moraru, op cit p.31
[14] Al.Paşca, A. Chircev – Tratat de psihologie generală, Ed. Did. şi Ped., Bucureşti, 1966, p.455; Dumitru Fodoran – Individualitate şi educaţie, Ed. Did. şi Ped., Bucureşti, 1974, p.74; L. Gavriliu – Introducere în psihologia educaţiei, vol.II, Suceava 1969, p.130
[15] Raymond Catell – La personalité, P.U.F. Paris, 1956

- ***trăsături afective***
  - *pozitive*: înflăcărarea, entuziasmul, patosul, mândria, veselia, duioşia, naivitatea etc.
  - *negative*: emfaza, lehamitea, orgoliul, ranchiuna, invidia, gelozia, frica, timiditatea, sfiala.
- ***trăsături volitive***
  - *pozitive*: răbdarea, calmul, stăpânirea de sine, tactul, perseverenţa, fermitatea, curajul, spiritul de iniţiativă, spiritul de disciplină etc.
  - *negative*: pripeala, nestăpânirea, laşitatea, versatilitatea, încăpăţânarea, capriciul, intoleranţa, indisciplina etc.
- ***trăsături morale***
  - *pozitive*: corectitudinea, simţul onoarei, principialitatea, simţul datoriei, franchețea, responsabilitatea, autoexigenţa, modestia, hărnicia, bunătatea, conştiinciozitatea, simplitatea, chibzuinţa, recunoştinţa, demnitatea personală, politeţea, devotamentul, altruismul, decenţa, etc.
  - *negative*: incorectitudinea, îngâmfarea, egoismul, ipocrizia, tendinţa de a minţi, impostura, cupiditatea, zgârcenia, lenea, comoditatea, perfidia, obrăznicia, frivolitatea, vanitatea, etc.

Caracterul se exprimă prin sisteme de atitudini specifice faţă de oameni, faţă de muncă, faţă de viaţă. De aceea, trăsăturile

caracterologice ale managerului sunt situate în fruntea calităţilor considerate indispensabile unui conducător.[16]

Dintre acestea, în mod deosebit au fost apreciate în domeniul managementului aplicat, următoarele:[17]

1)orientarea caracterului: - se exprimă prin capacitatea persoanei de a selecta influenţele externe naturale şi socio-culturale după criterii moral-valorice şi de a răspunde la ele prin reacţii atitudinal–comportamentale adecvate.

2)bogăţia caracterului: - reprezintă multitudinea, varietatea şi complexitatea atitudinilor, valorilor normelor selectate, asimilate şi care au devenit elemente relativ perene ale persoanei, definind fondul ei psiho-socio-moral.

3)stăpânirea de sine: - reprezintă însuşirea persoanei manifestată în posibilitatea ei de a-şi domina impulsurile, de a amâna reacţia atitudinal-comportamentală sau, în anumite condiţii, impuse de împrejurări, de a o direcţiona în conformitate cu prescripţiile moral valorice, ori de a o suprima cu totul.

4)consistenţa: – se referă la concordanţa dintre idee, atitudine, vorbă şi faptă, dintre norma morală şi comportament.

[16] V. Petroviei, op. cit. p.8
[17] A se vedea I. Moraru op .cit .p.32-33

5)generiozitatea: **-** vizează înclinaţia/ atitudinea comportamentală altruistă, sensibilitatea faţă de nevoile altora, dorinţa de a veni în ajutor într-o formă dezinteresată; compasiune şi sentimente de simpatie, de solidaritate faţă de semenii umani.

6)puterea caracterului: - constă în capacitatea persoanei de a se ridica şi a domina împrejurările, de a-şi impune atitudinile şi a-şi realiza scopurile cu mijloacele moral-valorice social umaniste.

7)fermitatea: - vizează capacitatea de a păstra o anumită orientare, cale, decizie, principiu sau normă, alese prin decizie proprie, indiferent de forţele interne (pasiuni, dorinţe, tentaţii, slăbiciuni) sau externe (împrejurări dintre cele mai diverse) ce presează asupra psihicului uman la un moment dat.

8)echilibrul: - reprezintă constanţa în a păstra o anumită conduită sau atitudine de ansamblu, puterea de a combina sinergic acţiunea multitudinii de factori operaţionali (interni sau externi) ce intră clipă de clipă în sfera de conştientizare a subiectului uman.

Deci, dacă fermitatea întruchipează fidelitatea faţă de un principiu/normă/decizie/valoare personală asumată, echilibrul reprezintă capacitatea de „acrobat" a caracterului, posibilitatea lui de a-şi păstra structura şi organizarea proprie de valori, în ciuda tumultului de influenţe ale vieţii cotidiene.

9)disciplina: - vizează încadrarea operativă a persoanei într-un sistem de norme şi respectarea cu stricteţe a prevederilor sale.

10)supleţea caracterului: - prin această trăsătura înţelegându-se, în literatura de specialitate, deschiderea persoanei la lumea valorilor, asimilarea continuă a normelor şi transformarea lor în acte de comportament intrinsec motivate.[18]

11)optimismul: - este trăsătura de caracter ce exprimă deopotrivă încadrarea persoanei în sine, în ceilalţi şi în valorile eterne ale vieţii.

12)perseverenţa: - reprezintă puterea de a nu fi intimidat de obstacolele ieşite în cale şi totodată voinţa şi energia psihică ale fiinţei umane de a se impune în faţa împrejurărilor, prin continuarea şi finalizarea scopului propus.

Desigur, toate aceste trăsături sunt importante şi necesare conturării portretului caracterologic al managerului, însă cu deosebire se impun (în opinia noastră) optimismul şi perseverenţa. Ele constituie temelia oricărei întreprinderi umane în faţa vieţii şi a societăţii, aspectul ei determinant, susţinător şi esenţial, aşa cum esenţiale şi definitorii sunt „arborii pentru pădure, ori aripile pentru fluturi”.

[18] I. Moraru, op. cit., p.33

În acest sens, Calvin Colidge afirma: „Nimic în lume nu poate înlocui perseverenţa. Talentul – nu: nimic nu e mai obişnuit decât oameni de talent fără succes. Geniul – nu: geniile nerăsplătite sunt aproape un proverb. Educaţia – nu: lumea e plină de oameni educaţi rataţi. Perseverenţa şi optimismul sunt singurele omnipotente. Sloganul <<zâmbeşte şi perseverează!>> a rezolvat şi va rezolva întotdeauna problema rasei umane”.[19]

2. Stilul managerului

Există temei să afirmăm că în literatura consacrată stilului managerial se manifestă, în momentul de faţă, cel puţin două direcţii de investigare: una de natura ***funcţională,***[20] inspirată din literatura clasică; ea cercetează stilurile manageriale (democrat, autoritar, permisiv) mai ales sub raportul manifestărilor, făcând în bună măsură abstracţie de structura persoanei. Fiind şi cea mai veche, această direcţie de cercetare a stilului managerial a acumulat o vastă experienţă, şi-a diversificat permanent tipologia, a elaborat

[19] Citat în C. Sasu – Iniţierea şi dezvoltarea afacerilor, Ed. Did. si Ped. Bucureşti p.50

[20] K. Lewin, Psychologie dynamique. Les relations humainnes, PUF, Paris, 1959, p.199. Vezi şi Tr. Herseni, Stilul de conducere, în Psihologia organizării întreprinderilor industriale, Editura Academiei, Bucureşti, 1969, p.122-127. Autorul corelează stilul cu pregătirea profesională obţinând variante stilistice originale. A se vedea şi C. Zamfir, Stilul de conducere: dimensiuni, în „Un sociolog despre muncă şi satisfacţie”, Editura Politică, Bucureşti, 1980, p.70-104. Autorul corelează tipurile clasice cu modelele X si Y (McGregor), obţinând variante stilistice inedite. M. Zlate descrie o mare varietate de stiluri manageriale (a se vedea *Cercetarea stilului de conducere*, în „Psihologia muncii – relaţii inter-umane”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1981, p.186 şi următoarele.

organigrame tipologice-stilistice complexe, cu tipuri intermediare între cele trei consemnate mai înainte, încercând să surprindă, în aceste modele, aspecte stilistice cât mai variate din realitate. Fără a contesta câtuşi de puţin valoarea ştiinţifică a rezultatelor oferite de această direcţie de cercetare, vom consemna apariţia unei direcţii noi de cercetare a stilului managerial, de natură ***structurală***, care-şi propune să investigheze stilul managerial pornind de la structura persoanei. Din această perspectivă, funcţiile stilistice sunt deduse din structură[21]. Şi alţi cercetători corelează calităţile psihice ale persoanei cu activitatea managerială .

Nu este de prisos să consemnăm constatarea că fiecare dintre cele două direcţii de cercetare a stilului managerial este pe deplin legitimă şi ambele orientări sunt realmente complementare, întregindu-se reciproc.

Din unghiul de vedere consemnat mai înainte, vom arăta că stilul managerial constă într-o serie de particularităţi ale persoanei (şi mai ales ale structurilor sale temperamentale, caracteriale şi aptitudinale), prin care managerul realizează fiecare din funcţiile manageriale (prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea şi controlul) şi pe toate împreună. Stilul de conducere

[21] I Moraru, Decizie şi temperament, în Acţiune, decizie, responsabilitate, Editura Academiei Bucureşti, 1976, p.137-142; Latura dinamică a persoanei şi unele trăsături ale stilului de conducere, în Structurile organizaţionale şi eficienţa acţiunii, Ed. Academiei Bucureşti, 1978, p.89-96; O matrice comercial-stilistică a conducătorului, în „Revista de filosofie", nr.5/1980, p.599-608. Încercarea de operaţionalizare unitară a conceptelor temperament-caracter, în „Revista de psihologie" nr.1/1981, p.89-98; Aptitudine, aspiraţie şi stil de conducere, în „Viitorul social" nr.2/1984, p.133-159)

se cere raportat şi la structura, specificul şi dinamica microgrupului în care conducătorul îşi exercită activitatea de conducere.[22]

a) *Diversităţi stilistice*

1)Tipul democratic

I se mai spune şi tip cooperant. Are sensiblitate faţă de relaţiile umane. Consultă colaboratorii, este tolerant cu opiniile celorlalţi, stimuleaza dialogul şi schimbul de idei.

2)Tipul autoritar

Numit, uneori, dictatorial, despotic, etc. Manifestă o predilecţie deosebită pentru comandă şi constrângere. Creează relaţii tensionate şi conflictualitate în microcolectivităţi.

3)Tipul permisiv

Numit şi laisser-faire sau anarhic, se caracterizează prin toleranţă şi îngăduinţă excesive, prin neintervenţie în activitatea grupului atunci când este absolut necesar.

Cercetările de psihosociologie arată că tipul democratic e superior atât din punct de vedere socio-uman, cât şi sub raport productiv.

Stilul autoritar e eficient numai sub raport productiv şi ineficient din punct de vedere socio-uman.

[22] A se vedea A. Neculau, Liderii în dinamica grupurilor, Editura Ştiinţifică si Enciclopedică, Bucureşti, 1977.

Timpul de muncă în varianta democratică e utilizat eficient, indiferent de prezența sau absența managerului. Climatul şi moralul colaboranților sunt foarte bune.

În varianta autoritară, timpul de muncă e utilizat complet numai în prezența managerului. Climatul şi moralul colaboranților sunt scăzute. În varianta permisivă, timpul de muncă nu e utilizat eficient nici în prezența, nici în absența managerului[23].

b) Stilul şi pregătirea profesională

Tr. Herseni (1969) corelează stilul managerial cu pregătirea profesională şi propune următoarele variante: 1.Manageri valoroşi profesional cu stil managerial pozitiv; 2.Manageri valoroşi profesional cu stil managerial negativ; 3.Manageri mediocrii profesional cu stil managerial pozitiv şi 4.Manageri mediocrii profesional cu stil managerial negativ.

Stilurile 1 şi 3 dau rezultate bune atât sub raport productiv, cât şi socio-uman. În varianta 2 relațiile socio-umane sunt deteriorate. Desigur, varianta 4 e deficitară atât sub raport productiv, cât şi socio-uman. Adesea, microgrupurile refuză să accepte drept manager o persoană cu o slabă pregătire profesională şi fără stil de conducere pozitiv.

[23] Tr. Herseni, Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale, Editura Academiei, Bucuresti, 1969, p.81 şi următoarele.

c)Teoria tridimensională

Această teorie aparține lui W.T. Reddin. Ea se bazează pe opinia potrivit căreia există trei variante stilistice de bază: 1.centrarea pe sarcină; 2.centrarea pe sarcinile socio-umane; 3.centrarea pe randament.

Din combinarea acestora rezultă opt variante stilistice derivate: 1.tipul negativ; 2.birocratul; 3.altruistul; 4.promotorul; 5.autocratul; 6.autocratul de bunăvoință; 7.entuziasmatul sau oscilantul; 8.realizatorul (A. Tabachiu, Conducătorul de întreprindere. Profilul psihosocioprofesional al conducătorului de unitate economică, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1976, p.25-29).

d) Stilurile în raport cu intensitatea muncii

Sunt descrise trei tipuri de conducători (E.E. Vendrov): 1.Tipul care „face tot”, gândeşte pentru toți; 2.Cel care deplasează toate problemele colaboratorilor; 3.Cel care exercită o selecție severă a sarcinilor. Îşi rezervă numai o serie de probleme considerate de competența lui, iar restul le transferă colaboratorilor.

e) Stilurile în funcție de criteriul voinței

După acest criteriu se disting patru categorii de manageri: 1.Cu voință puternică, excelează prin comanda severă; 2.Cu voință puternică, dar şi cu înclinație spre blândețe şi indulgență; 3.Aparent cu o voință slabă, în fond exigenți, perseverenți, finalizează sarcinile şi rezolvă problemele; 4.Cu o voință slabă, influențați atât

de grup, cât şi de liderii informali (A. Tabachiu, 1976, p.30).

Desigur, mai există şi alte variante stilistice, încât lista rămâne deschisă.

3. Temperamentul managerului şi resursele energetice

În afară de latura moral-valorică experimentală, după cum am văzut în capitolul anterior, prin caracter, comportamentul uman mai are şi o dimensiune dinamică, exprimată cel mai pregnant prin temperament (tip de activitate nervoasă superioară). Temperamentele sunt, în esență, modalități comportamentale dinamice, ce se manifestă diferențiat, atât în raport cu sarcina ce trebuie rezolvată, cât şi în relațiile umane.

În această secțiune ne propunem să conjugăm temperamentele şi stilul managerial şi să dăm o descriere analitică şi operaționalizată a comportamentului temperamental-stilistic al managerului.

1) Operaționalizarea conceptului de temperament[24]

Aceasta presupune definirea trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale, gruparea lor, combinarea, introducerea unor semne aritmetice (+,-), cuantificarea şi alcătuirea unei matrice temperamental-stilistice a managerului.

2) Definirea trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale şi descrierea temperamentelor

Conceptele de temperament (clasificat şi descris de Hipocrate) şi tip de activitate nervoasă superioară (A.N.S.) au fost riguros definite şi cercetate experimental începând cu I.P. Pavlov. Ulterior, o serie de alți cercetători, inclusiv din țara noastră, au adus contribuții originale la cercetarea temperamentelor la om[25].

După cum se ştie, I.P. Pavlov şi-a fundamentat cercetarea temperamentelor pe cele două procese nervoase fundamentale ale sistemului nervos central: excitația şi inhibiția, luând în considerare trei trăsături ale acestora, şi anume forța, echilibrul şi mobilitatea.

- ***Forța***

Prin forță se înțelege, de obicei, puterea proceselor nervoase fundamentale. Este vorba, în special, de puterea celulei nervoase care, desigur, îşi are corespondent în puterea proceselor psihice, ca suport anatomo-fiziologic al acestora şi chiar în forța musculară.

- ***Echilibrul***

Prin echilibru se defineşte raportul dintre cele două procese

[24] Conf. I.Moraru, op.cit.,p46 şi urm.
[25] P. Pavlov, Experiența a douăzeci de ani in studiul activității nervoase superioare a animalelor, Editura Academiei, Bucureşti, 1954. P. Popescu Neveanu, Tipurile de activitate nervoasă superioară la om, Editura Academiei, Bucureşti, 1978, p.299-348.

nervoase fundamentale, excitaţia şi inhibiţia, proporţia lor la nivelul funcţional al unei anumite persoane.

- ***Mobilitatea***

Prin mobilitate este descrisă rapiditatea proceselor nervoase fundamentale, excitaţia şi inhibiţia, viteza cu care aceste procese se transformă unul în celălalt, având un corespondent, la nivelul fenomenelor psihice, în fluenţa acestora.

După cum se ştie, pornind de la aceste trei trăsături ale excitaţiei şi inhibiţiei, I.P. Pavlov descrie 4 tipuri de ANS (Prin luarea în considerare a unor elemente suplimentare, I.P. Pavlov descrie alte variante tipologic-temperamentale. În momentul de faţă modelele tipologice sunt extrem de diversificate. A se vedea P. Popescu Neveanu, Tipologie, op. cit, p.735-753).

a) Tipul puternic, echilibrat, mobil

Corespunzător temperamentului Sangvin, din clasificarea lui Hipocrate, beneficiază de prezenţa tuturor celor trei însuşiri.

b) Tipul puternic, neechilibrat, mobil

Corespunzător temperamentului Coleric, deficitar la echilibru.

c) Tipul puternic, echilibrat, inert

Corespunzător temperamentului Flegmatic, deficitar în ceea ce priveşte mobilitatea.

d) Tipul slab

Corespunzător temperamentului Melancolic, deficitar mai ales în ceea ce priveşte forţa proceselor nervoase fundamentale.

După cum se poate observa în modelul tipologic temperamental a lui I.P. Pavlov, trăsăturile proceselor nervoase fundamentale (excitaţia şi inhibiţia), fiind în număr de trei (forţa, echilibrul şi mobilitatea), alcătuiesc o grupare triadică. În funcţie de prezenţa sau absenţa unora dintre însuşiri sunt descrise tipurile de ANS. În această grupare de trei elemente, dintre cele trei trăsături, echilibrul este trăsătura considerată cu valoare social-umană pozitivă absolută, deoarece omul bine echilibrat este realmente valoros, din acest punct de vedere.

E adevărat însă că acest criteriu funcţionează mai ales în relaţiile interumane. În raport cu sarcina pe unitate de timp (rapiditatea îndeplinirii sarcinii), mobilitatea capătă pondere, iar în raport cu greutatea sarcinii, ponderea se deplasează spre putere. Ţinând seama de aceste ponderi variabile în raport cu natura sarcinii, credem că şi cuantificarea ar putea să fie flexibilă şi adaptabilă la următoarele aspecte ale sarcinii: 1. relaţiile umane; 2.rapiditatea îndeplinirii sarcinii; 3. gradul ei de dificultate (greutatea). Astfel, în funcţie de aceste trei situaţii, fiecare din cele trei însuşiri ale proceselor nervoase fundamentale (forţa, echilibrul şi mobilitatea) va putea să treacă în prim plan, căpătând valoarea cifrică cea mai mare.

Pornind de la premisa că în activitatea de conducere, relaţiile umane au o pondere importantă, vom acorda echilibrului valoarea cifrică cea mai mare, şi anume 3. Mobilitatea poate să aibă

prioritate în raport cu puterea, prima fiind implicată în adaptarea rapidă la schimbare, la integrarea în activitate etc., fapt pentru care o notăm cu 2. După cum se ştie, o mobilitate prea mare trece în opusul ei valoric, labilitatea, ceea ce face ca această trăsătură tipologic-temperamentală să nu aibă valoare pozitivă absolută, precum echilibrul. Şi, în fine, puterea, căreia îi conferim valoarea 1.

3) Descrierea matricei cuantificabile temperamental - stilistice a managerului

În matrice vom aranja cele 8 tipuri de ANS-temperamentale, semnele aritmetice (+, -), valoarea operațională relativă a structurii tipologice-temperamentale (rezultată din însumarea valorilor trăsăturilor nervoase fundamentale ale unui anumit temperament) şi funcțiile manageriale (vezi matricea la sfârşitul acestei secțiuni).

4) Interpretarea matricei

La confluența dintre temperamente şi funcții manageriale se poate da o interpretare particularităților conduitei fiecărui temperament în raport cu fiecare din funcțiile manageriale care, de fapt, nu reprezintă altceva decât expresia structurii temperamentale în stilul managerial.

a) Conduita temperamentelor în prevedere

Temperamentele echilibrate (1,2,5,6) se vor manifesta în prevedere într-un mod specific, față de temperamentele care nu posedă această trasătură (3,4,7,8). Echilibrul în prevedere se va reflecta în realizarea unei legături armonioase între prezent şi viior. Cantonarea conservațională în prezent, cât şi hazardarea aventuroasă în viitor le sunt străine acestor temperamente. Comutarea de pe coordonata prezentului pe cea a viitorului, la temperamentele echilibrate se realizează cu prudență. Cucerirea dimensiunii viitorului se înfăptuieşte treptat, prin consolidarea temeinică a fiecarei etape. Imaginea previzională la aceste temperamente e realistă. Scopurile sunt permanent dimensionate şi redimensionate în funcție de mijloace. Aceste temperamente au capacitatea de a aprecia corect dificultățile viitorului şi de a pregăti strategiile acționale adecvate pentru înlăturarea lor. Desigur, şi în cadrul temperamentelor echilibrate vor exista diferențe în funcție de corelarea echilibrului cu celelalte trăsături. Temperamentele la care echilibrul se asociază cu puterea (1,2) au posibilitatea să realizeze imagini previzionale de mare amplitudine în spațiu şi timp şi să-şi configureze mintal şi în programe de perspectivă principalele obiective pe aceste coordonate. Spre deosebire de aceste temperamente, cele care nu posedă putere (5,6,7,8) vor elabora imagini previzionale de mai mică amplitudine, cu obiective mai puține şi nu de mare anvergură.

Dintre cele două temperamente, la care echilibrul se asociază cu

puterea (1,2), cel de la poziția 1 are avantajul de a fi mobil, ceea ce în previziune se poate exprima printr-o capacitate proiectivă rapidă, spre deosebire de temperamentul de la pozitia 2, la care capacitatea proiectivă este relativ lentă, datorită inerției sale.

Temperamentele lipsite de echilibru (3,4,7,8) pot prezenta manifestări situate la antipodul celor echilibrate, elaborând frecvent imagini prospectologice şi proiecte utopice.

b) Temperamentele în decizie

Temperamentele echilibrate (1,2,5,6) în decizie se pot manifesta într-o bună corelare a alternativei alese cu scopurile şi mijloacele de realizare. Aceste temperamente, spre deosebire de cele de la pozitiile 3,4,7,8, sunt apte să coopereze armonios în adoptarea şi finalizarea deciziilor. Temperamentele mobile (1,3,5,7) au capacitatea de a depista rapid şi complet alternativele posibile în decizie, de a opera o alegere imediată a alternativei optime şi de a identifica rapid mijloacele de finalizare a acesteia. Spre deosebire de ele, temperamentele de la pozițiile 2,4,6,8, fiind inerte, vor manifesta o anumită lentoare, atât în ce priveşte recepționarea şi prelucrarea informației, cât şi în alegerea alternativei optime şi în finalizarea ei. Dar deciziile unora din aceste temperamente sunt de obicei suprasaturate informațional, îndelung chibzuite şi temeinic fundamentate în ceea ce priveşte mijloacele de finalizare. În cadrul temperamentelor mobile (1,3,5,7), unele sunt slabe (5,7), fapt care se va reflecta într-o atitudine specifică de eludare a mijloacelor

dificile, de supraestimare a dificultăților şi de subestimare a posibilităților. În opoziție cu ele, temperamentele de la pozițiile 3,4, având un exces de energie pe fundalul lipsei de echilibru, ar putea să manifeste un comportament de subestimare a dificultăților şi de supraestimare a capacităților proprii. Dacă acestui comportament i se asociază şi unele deficiențe caracteriale, avem de-a face cu o persoană lipsită de realism şi obiectivitate în decizie. Datorită mobilității mari şi lipsei de echilibru, temperamentele 3 si 7, în opoziție cu cel de la pozitia 2, pot prezenta şi tendința de a lua decizii caracterizate prin deficit informațional, ceea ce are drept consecință o alegere bazată pe „fler" a alternativei optime, nu întotdeauna consistentă şi bine fundamentată.

c) Temperamentele în organizare

Temperamentele echilibrate (1, 2, 5, 6) în organizare se vor manifesta şi printr-o opțiune pentru o proporție realistă între componentele tehnico-economice şi cele social-umane în realizarea obiectivelor. Echilibrul în organizare se poate manifesta şi în ceea ce priveşte stabilirea unui raport judicios şi realist între scopuri, programe şi mijloace. Temperamentele mobile (1,3,5,7) pot manifesta o capacitate organizatorică dinamică, flexibilă şi mereu adaptabilă la context, la mobilitatea evenimentelor, fenomenelor şi situațiilor. Temperamentele mobile sunt cele mai apte de a se adapta din mers, rapid şi eficient la schimbarea evenimentelor şi de a-şi adapta permanent strategiile organizaționale la ritmurile oscilante şi

trepidante ale vieții. Desigur, mobilitatea se cere secondată de un bun echilibru (temperamentele 1 şi 5), care asigură o relație judicioasă între stabilitate şi mişcare. O mobilitate prea mare în detrimentul stabilității poate să fie tot atât de dăunătoare ca o stabilitate prea mare în detrimentul mobilității. Temperamentele de la pozițiile 2,4,6,8 în opoziție cu temperamentele 1,3,5,7, datorită inerției lor, sunt mai puțin apte de a adapta rapid structurile organizatorice la dinamica evenimentelor, fiind înclinate către un anumit conservatorism temperamental. Ele se complac mai bine în stabilitate decât în mişcare. Deprinderile noi la aceste temperamente se formează mai greu, dar o dată formate au o stabilitate destul de mare.

d) Temperamentele în comandă

Comanda fiind o funcție a conducerii, centrată preponderent pe mijloace umane, ca, de altfel, şi funcțiile următoare (de coordonare şi control), persoanele cu un bun echilibru temperamental (1,2,5,6) au şansele cele mai mari de a o înfăptui la modul optim. Aceste temperamente sunt înclinate structural şi funcțional spre practicarea unei comenzi democratice. Temperamentul 1 si 2 asociază, de obicei, democrația cu autoritatea, practicând o comandă eficientă, cu consecințe faste mai ales asupra relațiilor umane. Temperamentele 5 si 6, fiind lipsite de putere, sunt înclinate să practice un comportament democratic-permisiv în exercitarea comenzii. Spre deosebire de ele, temperamentele neechilibrate

(3,4,7,8) au înclinațiile cele mai mari de a practica o comandă despotică, excesiv de autoritară, cu consecințe negative mai ales asupra relațiilor umane. Mobilitatea în comandă la temperamentele 1,3,5,7 se poate manifesta favorabil în schimbarea ordinelor şi dispozițiilor, a indicațiilor cu caracter normativ, în funcție de dinamica evenimentelor şi fenomenelor. Astfel, ordinele, indicațiile, sarcinile pot deveni anacronice în raport cu evenimentele. Temperamentele inerte (2,4,6,8) sunt înclinate către un anumit conservatorism în comandă, iar în opoziție cu ele, temperamentele mobile şi neechilibrate (3,7) pot manifesta o anumită predispoziție spre labilitate a comenzii (schimbarea ei prea frecventă şi rapidă în detrimentul unei relative stabilități). Temperamentele puternice (1,2,3,4), spre deosebire de cele slabe (5,6,7,8), au disponibilitățile cele mai mari de a anima microcolectivitățile, de a le declanşa resursele energetice pentru înfăptuirea obiectivelor transmise prin comandă.

e) Temperamentele în coordonare

Temperamentele echilibrate (1,2,5,6) practică, de obicei, o coordonare armonioasă atât a părților între ele, cât şi a acestora cu sistemul. Coordonarea la nivelul componentei umane presupune mult tact, delicatețe, oportunitate în intervenție, diminuarea relațiilor tensionale şi conflictuale din microcolectivități şi promovarea largă a relațiilor de cooperare. Temperamentele bine echilibrate, menționate mai înainte, sunt cele mai apte să realizeze

aceste obiective. Spre deosebire de ele, temperamentele lipsite de echilibru (3,4,7,8) sunt înclinate să practice o coordonare tensionată în microcolectivităţi, cu consecinţe nefaste asupra relaţiilor umane.

Temperamentele mobile (1,3,5,7) au capacitatea de a promova o coordonare operativă, dinamică, spre deosebire de temperamentele inerte (2,4,6,8), la care operativitatea este mai mică. Temperamentele puternice (1,2,3,4) au disponibilităţi de a coordona activităţi cu grad mare de dificultate, spre deosebire de temperamentele slabe (5,6,7,8), la care aceste disponibilităţi sunt mai mici.

f) Temperamentele în funcţia de control

Temperamentele bine echilibrate (1,2,5,6) sunt avantajate şi în această funcţie a conducerii, care asociază strâns controlul cu îndrumarea. Ele desfăşoară un control şi o îndrumare cu tact, agreabile, eficiente, acceptate de microcolectivitate şi înţelese de ea în sens pozitiv, ca modalităţi de cooperare în rezolvarea problemelor. Aceste temperamente, în conformitate cu legislaţia în vigoare, aplică pedepse şi acordă recompense graduale, judicioase, direct proporţionale cu lipsurile şi realizările. Temperamentele lipsite de echilibru (3,4,7,8) sunt înclinate să practice un control în manieră cazonă, cu elemente de duritate, ce poate fi înţeles de microcolectivitate în sens negativ, ca modalitate de răfuială, persecuţie, etc. Această manieră de a folosi controlul în microcolectivităţi este de natură să genereze relaţii tensionale.

Temperamentele mobile (1,3,5,7) pot practica un control şi o îndrumare operative, se orientează rapid în situaţii dificile şi propun situaţii oportune şi eficiente de rezolvare a problemelor. Spre deosebire de aceste temperamente, cele inerte (2,4,6,8) au şanse mai mici de a practica operativ îndrumarea şi controlul, manifestând o anumită încetineală în acest domeniu. Temperamentele puternice (1,2,3,4) au capacitatea de a practica permanent controlul şi îndrumarea în perioade mari de timp, pe obiective dificile, cu probleme grele. Spre deosebire de ele, temperamentele slabe (5,6,7,8) îşi epuizează repede energia, practicând, din aceasta cauză, discontinuu îndrumarea şi controlul, în alternanţa cu perioade de repaus, necesare refacerii potenţialului energetic. Aceste temperamente sunt mai puţin disponibile să practice controlul şi îndrumarea pe obiective cu grad mare de dificultate sau chiar pe obiective cu grad mediu de dificultate, dar care presupun îndrumare şi control constante, pe perioade mari de timp.

5) Ierarhizarea valorică a temperamentelor

Conduita temperamentelor în funcţiile manageriale se cere corelată cu cifra care exprimă valoarea operaţional relativă a structurii tipologice-temperamentale. Această cifră ne permite să realizăm o ierarhizare valorică a temperamentelor. În concordanţă cu aceasta, vom considera că influenţa pozitivă a temperamentelor în funcţiile manageriale e direct proporţională cu valoarea

operațională relativă a fiecărui temperament. Din această perspectivă, temperamentul Sangvin, dispunând de echilibru, mobilitate şi putere cu toate semnele plus, cu valoarea operațională relativă cea mai mare (6), se va manifesta cel mai bine, la modul pozitiv, sub toate aspectele în funcțiile manageriale. După cum, în totală opoziție cu el, temperamentul Deficitar, având toate semnele minus, iar valoarea operațională relativă fiind zero, ne apare, cel puțin la modul teoretic, ca fiind contraindicat pentru activitatea managerială.

După temperamentul Sangvin, în funcție de mărimea cifrei, se situează în ordine temperamentele Sangvin-Melancolic (5), Flegmatic (4), Coleric (3), Coleric-Melancolic (2) şi Coleric Flegmatic (1).

Matricea temperamental-atitudinală

Nr.crt	Structura tipologică temperamentală		Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii temperamentale în stilul de conducere					
	Tipul A.N.S	Tempera-mentul			Prevedere	Decizie	Organizare	Comandă	Coordonare	Control
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Echilibrat Mobil Puternic	Sangvin	+ + +	6	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +
2	Echilibrat Inert Puternic	Flegmatic	+ - +	4	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +
3	Neechilibrat Mobil Puternic	Coleric	- + +	3	- + +	- + +	- + +	- + +	- + +	- + +
4	Neechilibrat Inert Puternic	Coleric-Flegmatic	- - +	1	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +
5	Echilibrat Mobil Slab	Sangvin-Melancolic	+ + -	5	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -
6	Echilibrat Inert Slab	Flegmatic-Melancolic	+ - -	3	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -
7	Neechilibrat Mobil Slab	Coleric-Melancolic	- + -	2	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -
8	Neechilibrat Inert Slab	Deficitar	- - -	0	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -

5. Detalieri privind raportul temperament-decizie

Fiind un fenomen (individual şi colectiv) foarte complex, decizia este cercetată în prezent din perspectivă interdisciplinară, intrând în preocupările matematicienilor, logicienilor, psihologilor, praxiologilor, sociologilor, politologilor, specialiştilor în management, etc. În studiul de faţă ne propunem să facem câteva consideraţii asupra deciziei, din unghiul psihologiei individuale, vizând mai ales unele aspecte ale corelaţiei dintre decizie şi temperament, lucrând pe o variantă temperamentală restrânsă.

a) Definiţia deciziei

Unii autori definesc decizia ca fiind alegerea unei alternative din mai multe posibile. Dacă avem alternativele a1, a2, a3,.....,an, iar agentul decident a ales pe una din ele, spunem, din această perspectivă, că el a decis.

Definiţia deciziei numai ca alegere are, însă, următoarele insuficienţe: 1. nu surprinde procesualitatea fenomenului decizional; 2. lasă în umbră complexitatea deciziei; 3. nu cuprinde şi alte elemente definitorii ale deciziei, fiind, deci, incompletă.

Alegerea este doar ultima verigă a lanţului decizional. Este neîndoielnic că decizia presupune şi alte verigi, care o condiţionează şi o pregătesc pe aceasta din urmă. O definiţie mai completă a deciziei ar putea să fie dată prin luarea în consideraţie a tuturor verigilor lanţului decizional.

După unii autori (D.G. Pruitt, 1961), în activitatea decizională procesuală se disting patru stadii: 1. inventarierea alternativelor posibile; 2. recepţionarea informaţiei despre aspectele pozitive şi negative ale fiecărei alternative; 3. aprecierea fiecărei alternative pe baza informaţiilor culese; 4. decizia, prin alegerea soluţiei optime. (Psihologia muncii industriale, Editura Academiei, Bucureşti, 1967, p.121).

După cum se observă, D.G. Pruitt plasează decizia la nivelul ultimului stadiu, identificând-o cu alegerea. În plus, ni se pare că stadiul stabilirii alternativelor trebuie să fie precedat de un stadiu al recepţionării informaţiei, fără de care stabilirea alternativelor nu ar fi posibilă.

Aşa cum s-a arătat[26], în lanţul decizional pot fi luate în consideraţie următoarele verigi: 1. recepţionarea informaţiei despre domeniul (fenomenul, obiectul) asupra căruia urmează a se decide; 3. stabilirea alternativelor posibile; 4. prospectarea consecinţelor fiecărei alternative prin mijloace variate; 5. alegerea alternativei optime, în conformitate cu scopul urmărit; 6. stabilirea mijloacelor şi procedeelor de finalizare a alternativei alese. Verigile lanţului decizional se găsesc într-un raport de dependenţă şi de condiţionare, de la ultima la prima.

Din perspectivă teleologică, decizia fiind o activitate umană, presupune prezenţa scopului. Decizia este, de fapt, dublu finalizată: în primul rând, activitatea mintală este finalmente orientată spre realizarea fenomenului decizional, iar în al doilea rând, decizia luată

[26] I. Moraru, op.cit.p.75 şi urm.

presupune o finalizare reală, o transpunere în act.

Aşadar, ținând seama de aceste verigi, care sunt în acelaşi timp şi elemente definitorii, putem spune că ***decizia este o activitate mintală (cât şi un rezultat al ei), complexă şi procesuală, care constă în recepționarea informației, prelucrarea ei, stabilirea alternativelor posibile, prospectarea consecințelor fiecăreia din ele, alegerea alternativei optime şi stabilirea mijloacelor şi procedeelor de a o finaliza, în conformitate cu scopul urmărit.***

Desigur, faza postdecizională presupune acțiuni adecvate şi eficiente de transpunere în fapt a alternativei alese, cât şi analiza rezultatelor obținute. Decizia şi acțiunea se găsesc într-o relație de interdependență. Decizia precede acțiunea şi o configurează. Acțiunea succede decizia şi o finalizează. Decizia este o acțiune potențială, o anticipare mintală a actului. Sau, altfel spus, decizia este o activitate mintală, care precede şi configurează acțiunea reală.

Succedând deciziei, acțiunea este un fel de desfăşurare cvasi-algoritmică a acesteia. Decizia în raport cu acțiunea are valoare de program. Se poate spune, din aceasta perspectivă, că decizia este programul mintal al acțiunii sau acțiunea este modalitatea de realizare (de trecere de la posibil la real) a programului decizional.

Decizia se corelează indisociabil cu ***responsabilitatea.*** Aceasta din urmă constituie un fenomen uman, specific uman şi dintre cele mai umane. Omul, spre deosebire de alte ființe din natură, este înălțat şi totodată împovărat de responsabilitatea deciziilor luate. În aceasta constă, poate, un aspect al măreției, dar şi o limită a libertății sale.

b) Matricea temperamental-decizională

Decizia presupune acumularea unei mari cantități de ***informație*** despre fenomenul asupra căruia se decide, ceea ce, sub raport psihofiziologic, cere o capacitate relativ mare de recepționare, stocare şi prelucrare a informației, o gândire analitică în stare să identifice alternativele posibile, o gândire critică aptă să le compare şi să le ierarhizeze valoric. Decizia presupune, mai ales, ***o capacitate perspectivă de anticipare mintală*** a consecințelor fiecărei alternative. Aici conlucrează ***inteligența şi imaginația*** agentului decident. Aceasta din urmă constituie suportul devansării prezentului şi plasării pe coordonata viitorului. Grație imaginației sale, agentul decident poate şi trebuie să prevadă consecințele imediate şi îndepărtate ale diferitelor alternative.

Capacitatea de decizie presupune ***discernământ şi obiectivitate*** în alegere, posibilitatea de a delibera chibzuit şi întemeiat asupra alternativei optime, ceea ce antrenează, în formă conjugată, gândirea lucidă şi spiritul realist, axat pe o severă gândire critică. Capacitatea de decizie implică priceperea în a alege şi a ierarhiza mijloacele adecvate de finalizare a alternativei optime.

Transpunerea deciziei în act presupune angajarea agentului decident, sub raportul ***afectivității şi voinței***, al capacității de a evalua greutățile şi de a se mobiliza energic spre a le învinge. Agentul decident trebuie să aibă curajul de a înfrunta un risc rezonabil în materie de decizie.

Operativitatea deciziei, adică posibilitatea agentului de a lua o decizie într-un timp relativ scurt, constituie o parte integrantă a capacității de decizie. O decizie operativă presupune rapiditate la nivelul tuturor verigilor: recepționarea informației, prelucrarea, stabilirea alternativelor, prospectarea, alegerea, stabilirea mijloacelor. În funcție de durată, o decizie poate să fie oportună sau inoportună. Prima îndeplineşte o funcție de predicție asupra desfăşurării evenimentelor. A doua, realizându-se prea lent, pierde capacitatea de previziune, este, uneori, depăşită de dinamica evenimentelor, devenind superfluă.

Timpul de decizie, dependent de mai multe variabile (dificultatea domeniului asupra căruia se decide, numărul de alternative, responsabilitatea asupra consecințelor, etc.), aduce în discuție tipul de activitate nervoasă superioară şi temperamentul agentului decident. Se ştie că pentru domeniile foarte importante şi extrem de dinamice, în care fenomenele şi evenimentele se succed cu repeziciune, domenii în care se cer decizii rapide, bazate pe o prospectare corespunzătoare, pe o alegere întemeiată, chibzuită şi responsabilă, pe o dozare a energiei proporțională cu finalizarea sarcinii, sunt preferabile persoanele cu o mare mobilitate nervoasă şi psihică, aparținând temperamentului sangvin. Colericii satisfac şi ei cerința de rapiditate, dar pot să fie deficitari în ceea ce priveşte echilibrul şi capacitatea de analiză comparată, temeinică a fiecărei alternative, pe baza unei informații relativ complete. Pot să prezinte insuficiențe şi în prospectarea exhaustivă a alternativelor. Uneori,

au tendința de a lua decizii nesaturate informațional, de a se conduce dupa „fler” în alegere, de a subestima dificultățile de realizare, supraestimându-şi, în acelaşi timp, capacitatea. Din această cauză, persoanele aparținând temperamentului coleric pot să prezinte un simț realist mai diminuat.

Pentru acele domenii de mare importanță şi răspundere, în care fenomenele şi evenimentele se derulează cu o rapiditate mai mică, dar care cer decizii bine saturate (chiar suprasaturate) informațional, îndelung chibzuite, comparate, prospectate, elaborate pe baza unei profunde meditații, sunt potrivite persoanele aparținând temperamentului flegmatic. Ele sunt capabile de o mare mobilitate energetică pe perioade lungi şi de o dozare proporțională a energiei în vederea finalizării deciziei. E adevărat însă că toate aceste operații se îndeplinesc mai lent, într-un timp mai îndelungat. Se ştie, de asemenea, că persoanelor aparținând temperamentului melancolic le lipseşte mai ales energia de care au nevoie, atât în elaborarea unor decizii cu multe alternative şi au dificultăți mari, cât mai ales în învingerea greutăților legate de finalizarea lor. Persoanele nematurizate temperamental nu sunt indicate în sectoarele cheie, care presupun decizii de mare responsabilitate, bazate pe o alegere conştient motivată, pe aplicarea unor criterii riguroase şi obiective în alegerea soluției optime (vezi şi Ion Holban, Temperamentul, în Probleme de psihologia muncii, Editura Ştiințifică, Bucureşti, 1970, p.142 şi următoarele).

Corelând verigile deciziei (pe orizontală) cu temperamentele şi

tipurile de activitate nervoasă superioară (pe verticală), rezultă o matrice decizional-temperamentală posibilă (a se vedea tabelul de mai jos). Desigur, datele înscrise în matrice cer o validare experimentală.

Este de la sine înțeles că un obiectiv decizional compus numai din colerici, numai din flegmatici sau numai din melancolici este un colectiv rău format. Ținând seama de calitățile şi limitele unui temperament, matricea propusă trebuie să contribuie, între altele, şi la o mai bună selecție a persoanelor în colectivul de decizie, pe principiul complementarității, în aşa fel încât grupul decizional să funcționeze optim.

4. Aptitudinile managerului

Împreună cu caracterul şi temperamentul, aptitudinile, ca elemente esențiale ale personalității, îşi pun amprenta asupra comportamentului şi stilului managerial. În condițiile în care caracterul şi temperamentul se reflectă primele pe dimensiunea valorică a stilului managerial, aptitudinile se înscriu, mai ales, în planul performanței stilului. A face ceva cu uşurință, repede, bine, eficient, productiv, de o calitate superioară etc. ține în bună măsură de domeniul aptitudinilor. Aşadar, aptitudinea este o componentă a personalității umane care condiționează reuşita (în lipsă, nereuşita) unei activități. Ținând seama de faptul că o persoană posedă mai multe aptitudini conjugate, care se interferează şi se completează

reciproc, putem să vorbim de sistemul aptitudional al personalității. Desigur, conducerea, fiind şi ea o activitate, realizarea ei într-un anume fel este dependentă şi de acest sistem.

În obiectul de studiu al managementului, alături de multe alte probleme, intră şi funcțiile manageriale. Ele au fost studiate cu atenție de anumiți cercetători (E. Mihuleac, Atribuțiile şi funcțiile cadrelor de conducere, ale conducătorului, în Ştiința conducerii şi profilul conducătorului Editura Did. şi Ped., Bucureşti, 1977, p.187-200). Desigur, sunt şi aici unele aspecte nesoluționate, care țin de numărul şi specificul acestor funcții. După cum am văzut în capitolul al II-lea, sunt larg acceptate în momentul de față următoarele funcții ale conducerii: prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea şi controlul. Funcția de comandă a capătat o descriere analitică şi aprofundată din perspectiva logicii deontice şi a praxiologiei – vezi G.H. von Wright, Normă şi acțiune (studiu logic), Editura Ştiințifică şi Enciclopedică Bucureşti, 1982, p.136 şi următoarele. Desigur, luate în raport cu activitatea managerială, ele sunt funcții ale managerului. Dar privite din unghiul psihologiei, ele ne apar, totodată, ca aptitudini ale personalității. Relația dintre funcții şi aptitudini se pune în termeni cerințe-disponibilități. Activitatea managerială presupune o serie de cerințe ce se exprimă prin funcțiile managerului. Se pune problema care anume sunt disponibilitățile aptitudinale ale persoanei pentru activitatea managerială? Sau, altfel spus, posedă o anumită persoană aptitudinile cerute de funcțiile manageriale? Dacă spunem că o persoană are aptitudini pentru activitatea managerială, înseamnă că între aptitudinile

sale şi funcţiile manageriale este o relaţie de corespondenţă biunivocă. Fiecare funcţie corespunde unei anumite aptitudini .

a) *Aptitudinea de prevedere*

Are la bază gândirea prospectivă a managerului, aptă să exploreze pe coordonata viitorului şi să se comute de pe prezent pe viitor. Aptitudinea de prevedere se bazează pe un anumit ″simţ al viitorului”, ce ia naştere din conlucrarea gândirii de tip probabilistic cu fantezia.

Aceasta din urmă are calitatea să configureze la modul posibil şi probabil un model al viitorului, prin prelungirea elementelor prezentului. Desigur, fantezia în formele ei de fabulaţie, reverie, vis etc. se poate rupe de real şi poate construi modele fictive cu mică probabilitate de realizare.

În conlucrarea permanentă cu gândirea, produsele imaginaţiei sunt permanent cenzurate de aceasta, sunt redimensionate prin analiză critică, păstrate sau eliminate. Este important ca aceste două instanţe să funcţioneze alternativ.

Se recomandă să lăsăm deplină libertate fanteziei de a explora viitorul îndepărtat, de a construi modele vagi care, în a doua fază, se cer preluate de gândirea suplă, nuanţată, deschisă la problematica viitorului, neîncorsetată de prejudecăţi.

Aceasta nu are voie să distrugă fără discernământ produsele imaginaţiei. Ea trebuie să preia grăunţele de construct imaginativ

‚cărora să le analizeze probabilitatea de realizare, eşalonându-le în ordinea şanselor de reuşită, să le delimiteze pe cele care cad în aria posibilului apropiat şi posibilului îndepărtat, pe cele care ţin de domeniul imposibilului.

Aptitudinea de prevedere constă în capacitatea persoanei managerului de a configura prin gândire imaginativă elementele viitorului într-un ansamblu coerent de structuri ideatice şi de a le întrevedea posibilităţile de realizare.

Persoanele cu o pronunţată capacitate de predicţie operează cu viitorul ca şi cu prezentul, vehiculează realul şi posibilul cu aceeaşi uşurinţă.

b) Aptitudinea de decizie

Decizia este o activitate mintală (dar şi un rezultat al ei), complexă şi procesuală care constă în: recepţionarea informaţiei, prelucrarea ei, stabilirea alternativelor posibile, prospectarea consecinţelor fiecăreia dintre ele, alegerea alternativei optime şi stabilirea mijloacelor şi procedeelor de a o finaliza în conformitate cu scopul urmărit. Decizia presupune din partea agentului decident acumularea unei mari cantităţi de informaţie despre fenomenul asupra căruia se decide, ceea ce sub raport psihofizilologic cere o capacitate relativ mare de recepţionare, stocare şi prelucrare a informaţiei, o gândire critică aptă să le compare şi să le ierarhizeze valoric. Decizia presupune, mai ales, o capacitate prospectivă de anticipare mintală a consecinţelor fiecărei alternative.

Capacitatea de decizie presupune din partea managerului discernământ şi obiectivitate în alegere, posibilitatea de a delibera chibzuit şi întemeiat asupra alternativei optime, ceea ce antrenează în formă conjugată gândirea lucidă şi spiritul realist axat pe o severă gândire critică. Capacitatea de decizie implică priceperea de a alege şi ierarhiza mijloacele adecvate de finalizare a alternativei optime.

Transpunerea deciziei în act presupune angajarea agentului decident sub raportul afectivităţii şi voinţei, al capacităţii de a evalua greutăţile şi de a se mobiliza energetic spre a le învinge. Agentul decident trebuie să aibă curajul să înfrunte un risc rezonabil în materie de decizie; rapiditatea deciziei, între altele, e dependentă şi de temperamentul conducătorului.[27]

c) Aptitudinea de organizare

Constă în capacitatea managerului de a pune în condiţii funcţionale, spaţio-temporale, componentele tehnico-economice şi factorii umani, astfel încât să obţină o eficienţă productivă maximă cu mijloace minime, la un preţ scăzut, cu o calitate ridicată.

Aptitudinea de organizare presupune o gândire analitică (pe detalii), conjugată cu o gândire sintetică (pe ansamblu), o gândire critică, realistă, suplă, dinamică. Ea presupune o memorie a detaliului şi a ansamblului, o gândire combinativă, un simţ al

[27] I.Moraru Decizie şi temperament, în acţiune, decizie, responsabilitate, Editura Academiei, Bucureşti, 1976, p.137-142.

A. Burcu; N. Chiş Psihologia managerială

simultaneităţii şi a succesiunii evenimentelor, disponibilităţii în aria temperamental-energetică, optimism, spirit de iniţiativă, o bună cunoaştere a oamenilor, o temeinică pregătire tehnico-economică de specialitate. Toate aceste elemente contribuie, în grade diferite, la formarea aptitudinii de organizare.

d) Aptitudinea de comandă

Comanda se corelează strâns cu decizia, ea succede deciziei şi este de natură s-o finalizeze. Comanda în activitatea de conducere se cere înţeleasă, în principal, drept modalitate de a transmite hotărârea microcolectivităţilor în subordine. Această funcţie are particularităţi în raport cu diferitele activităţi de conducere. În activitatea de conducere militară ea are un rol deosebit. Se ştie că unii din marii comandanţi de oşti, înaintea unei bătălii, elaborau aşa-numitul „ordin de zi”, în care explicau sumar obiectivul, dispunerea mijloacelor şi mai ales urmăreau să declanşeze optimismul şi energiile faţă de obiectivul propus. În activităţile civile, această funcţie urmăreşte cel puţin cinci aspecte: 1. de comunicare a deciziei; 2. de explicare şi clarificare a punctelor de vedere, a nevoilor, trebuinţelor, motivelor care au determinat o anumită decizie; 3. de motivare a microcolectivităţii în vederea realizării obiectivelor propuse; 4. de înregistrare a reacţiei colectivităţii prin feed-back, faţă de obiectivele ce i se propun spre realizare; 5. de corectare a obiectivelor prin sugestii şi propuneri venite de la microcolectivitate, care pot să îmbunătăţească decizia.

Aptitudinea de comandă presupune o deosebită claritate în gândire şi exprimare, adaptarea limbajului la nivelul şi cerințele auditorului. Se cere, de asemenea, ca această funcție să acționeze atât asupra componentei raționale, cât şi asupra celei afectiv-motivaționale şi volitive. Conducătorul trebuie să aibă tăria şi voința de a impune democratic obiectivele, de a declanşa disponibilitățile afectiv-motivaționale ale colectivității față de ele şi, în acelaşi timp, flexibilitatea şi suplețea de a accepta opinii din partea grupului. El trebuie să fie un fin şi subtil observator al reacției colectivității față de decizie. Sunt semnificative în acest sens atât vorbirea (ceea ce spun membrii grupului), cât şi tăcerea. Managerul nu trebuie să scape din vedere mimica şi patomimica persoanelor, atât a celor care se pronunță, cât şi a celor care tac. Un manager cu *spirit ascuțit de observație* are posibilitatea să estimeze, cu o anumită probabilitate, şansele de realizare a deciziei după reacția grupului față de ea.

e) Aptitudinea de coordonare

Un manager trebuie să fie un bun „dirijor de orchestră”, în aşa fel încât fiecare „instrument” să execute partitura la timpul şi locul potrivit. Coordonarea presupune, înainte de toate, o gândire şi concepție analitică şi simetrică, pe detalii şi pe ansamblu, pe părți şi pe sistem. Coordonarea presupune din partea managerului un deosebit simț al echilibrului şi al armonizării părților în sistem, în aşa fel încât fiecare parte să-şi realizeze obiectivele şi scopurile ansamblului. Coordonarea se exercită, deopotrivă, atât asupra

componentelor tehnico-economice, cât şi asupra celor social-umane. Ținând seama de această ultimă componentă, aptitudinea de coordonare presupune un deosebit tact şi simț al relațiilor umane, o bună cunoaştere a oamenilor, capacitatea managerului de a comunica cu ei nu numai rațional, ci şi afectiv. Aptitudinea de coordonare presupune priceperea managerului de a armoniza indivizii şi microgrupurile, de a înlătura cu înțelegere şi delicatețe obstacolele şi diferendele din calea conlucrării lor, de a atenua relațiile tensionate şi conflictele din microcolectivități, atunci când trebuie şi cu cine trebuie. Aptitudinea de coordonare presupune un comportament suplu, dinamic, rapid adaptabil la contextul nuanțat.

f) Aptitudinea de control

Controlul realizează feed-back-ul în raport cu decizia, cât şi cu celelalte funcții ale conducerii care o succed. Controlul e direcționat în funcție de reperele şi obiectivele deciziei. Controlul este asociat strâns cu îndrumarea. Şi în acest context se impune precizarea că îndrumarea şi controlul vizează atât obiectivele tehnico-economice, cât şi cele social-umane.

Îndrumarea şi controlul se realizează pe baza unui plan ale cărui prevederi sunt în primul rând obiectivele deciziei. Controlul şi îndrumarea se cer să fie realizate corect, în spiritul normelor legale, exigent, cu tendința de a îndepărta lipsurile şi greşelile şi mai ales de a le preveni. Este foarte importantă deplasarea accentului de pe controlul corectiv pe cel preventiv.

Desigur, perseverarea în greşeală nu trebuie tolerată, ci sancționată cu toată severitatea. Aplicarea de recompense şi pedepse, variate şi graduale, în raport cu realizările şi deficiențele obținute are un mare rol colectiv şi preventiv în exercitarea controlului.

Aptitudinea de îndrumare şi control presupune din partea persoanei care o exercită spirit de echitate, severitate şi fermitate, disciplină, ordine, bun echilibru temperamental şi emoțional, stăpânire de sine, gândire analitică şi sintetică, atenție concentrată şi distributivă, răbdare şi tact, încredere în oameni, optimism şi generozitate caracterială.

B. CAPACITĂȚILE INTELECTUALE

Definirea potențialului capacității manageriale nu este posibilă fără referirea la un sistem de calități intelectuale; el reprezintă a doua grupă de trăsături care îl conturează. În această grupă sunt incluse:

a) Inteligența;
b) Capacitatea de recunoastere, acceptare şi aplicare a noului;
c) Capacitatea de gândire şi concepție;
d) Operativitatea şi trăinicia memoriei;
e) Vivacitatea imaginației;
f) Capacitatea de previziune.

C. ACUMULAREA DE CAPITAL UMAN

Obținerea de bune rezultate în munca de conducere este condiționată de nivelul de pregătire al managerilor. Practica de conducere a demonstrat că, pe lângă însuşirile înnăscute, pe lângă trăsăturile caracterologice pozitive şi calitățile intelectuale elevate, potențialul managerului depinde hotărâtor de un angrenaj de cunoştințe privind principiile, metodele şi tehnicile de management, completate cu unele deprinderi. Acestea se dobândesc prin învățare şi practică. Este vorba deci, de acumulare de capital uman, de cunoştințe profesionale obținute printr-o pregătire de nivel superior (formare şi perfecționare), la care se adaugă şi experiența dobândită. Efectele acțiunii acestor procese se exprimă prin relația lui Demarne:

Formare + Experiență + Perfecționare = Potențial actualizabil

În cadrul relației, formarea asigură potențialul de bază iar experiența şi perfecționarea asigură actualizarea acestuia.

Educația managerială este o costisitoare investiție de capital; ea se recuperează prin integrarea eficientă a managerului într-o organizație productivă.

3.2. CAPACITATEA MANAGERIALĂ CA RESURSĂ

Potenţialul capacităţii manageriale în stare latentă nu produce nimic; el poate fi privit doar ca o realizare frumoasă şi ca o promisiune. Atrasă în activitatea economică a firmei şi stimulată corespunzător, capacitatea managerială probează nivelul de performanţă dobândit de conducător şi îşi exprimă propriile valenţe printr-o integrare activă, dinamică în procesul de conducere.

Numai prin exercitarea valenţelor sale, funcţionale şi operaţionale, capacitatea managerială-potenţială (determinată de trăsăturile de personalitate, calităţile intelectuale, cunoştinţe şi experienţă) devine un veritabil factor de producţie – o resursă de muncă de tip social caracterizată prin:

A) spirit întreprinzător;
B) atitudine inovatoare;
C) viziune prospectivă;
D) competenţă şi responsabilitate;
E) eficienţă.

A.Spirit întreprinzător

Managerul modern poartă pecetea spiritului întreprinzător; el este un om încrezător în forţele proprii, este dispus să accepte riscuri şi nu este influenţat de mentalitatea care ridică siguranţa la rangul de deziderat suprem.

David Hyman defineşte „spiritul întreprinzător” ca fiind abilitatea de a crea produse şi servicii şi de a organiza obţinerea acestora. El ilustrează un tip de comportament de esenţă activă şi novatoare ale cărei expresii definitorii sunt iniţiativa şi dinamismul.

Aptitudinile întrunite în persoana managerului dominat de spirit întreprinzător sunt diverse; ele se exercită activ prin acţiunile întreprinse şi deciziile adoptate. Este vorba despre aptitudini de strateg, de decident, de administrator, de manager de proiect, de comerciant, de supervizor şi controlor.

Exercitarea acestor aptitudini specifice spiritului antreprenorial conferă managerului „competenţa antreprenorială” probată prin:

- sesizarea oportunităţilor şi a şanselor;
- iniţierea unui proiect de afaceri şi punerea lui în practică;
- crearea climatului antepreNorial orientat spre iniţiativă, dinamism şi caracterizat prin receptivitate la inovare;
- evaluarea sistematică a performanţelor obţinute şi dobândirea deprinderii de a le îmbunătăţi.

Mituri privind întreprinzătorul[28]

Miturile privind întreprinzătorul au apărut atât ca urmare a legendelor create de-a lungul timpului în jurul oamenilor întreprinzători, cât şi din pricina lipsei de cercetări în domeniul antepreNoriatului. Iată care sunt acestea:

[28] După C. Sasu, op.cit.p 32,33

Mitul nr.1. Întreprinzătorii sunt născuți, nu făcuți. Ideea „naşterii” întreprinzătorului, a faptului că antreprenoriatul nu poate fi învățat a dominat multă vreme. Există, desigur, anumite trăsături, precum spiritul de inițiativă, energia, dorința de asumare a riscului, talent în relațiile umane, care sunt înnăscute. Totuşi, aceste trasături pot exista în mod latent în unii oameni şi doar împrejurările deosebite le pot activa. În plus, astăzi antreprenoriatul se studiază în universități, şcoli de afaceri etc., care au menirea de „a face” întreprinzători.

Mitul nr.2.Întreprinzătorii sunt oameni de acțiune, nu filosofi. Întreprinzătorii sunt, evident, oameni cu spirit practic, caută mereu soluții noi, originale, însă ei devin şi metodici, îşi anticipează acțiunile. Elaborându-şi planurile de afaceri, ei devin şi „filosofi”.

Mitul nr.3. Întreprinzătorii trebuie să corespundă profilului teoretic. O altă legendă creată în jurul întreprinzătorului este aceea că el trebuie să corespundă unui „portret-robot”. În acest sens s-au întocmit liste cu trăsăturile întreprinzătorului de succes. Cei care nu au aceste trăsături sunt considerați neadecvați pentru activitatea de întreprinzător. Realitatea arată însă că, deşi, anumite trăsături sunt indispensabile, nu se poate afirma că cei care nu trec prin „verigă” nu pot deveni buni întreprinzători.

Mitul nr.4. Întreprinzătorii sunt fie inventatori, fie inovatori. La început au fost considerați întreprinzători doar inovatorii. J. Schumpeter, 1911, afirma că întreprinzătorii sunt inovatorii, adică persoanele care realizează combinații noi din lucrurile existente.

Astăzi întreprinzătorii sunt şi inovatori, persoane care inițiază o afacere, asumându-şi riscuri pe care în mod normal alții nu şi le permit, în scopul realizării de profit.

Mitul nr.5. Întreprinzătorii sunt neadaptați academic sau neînțeleşi social. De-a lungul timpului s-a acreditat ideea că unele persoane au devenit întreprinzători numai după ce au picat la facultate sau nu au reuşit să se adapteze în întreprinderile gigant, părăsind serviciul. Astăzi însă s-a dovedit că cei mai buni întreprinzători au studii superioare. De asemenea, multe persoane care au lucrat în marile întreprinderi din România înainte de 1989, astăzi au devenit întreprinzători de succes.

Mitul nr.6. Pentru a deveni întreprinzător este nevoie doar de bani. Ca şi în orice altă activitate, în afaceri este nevoie de bani, fără ei nu se poate face nimic. Totuşi, banii nu salvează pe nimeni în mod automat de la faliment. În plus, chiar având bani suficienți, este posibil ca un întreprinzător să dea faliment, deoarece nereuşita poate fi rezultatul incompetenței, al unei planificări precare sau al atitudinii necorespunzătoare a întreprinzătorului.

Mitul nr.7. Pentru a deveni întreprinzător este nevoie doar de noroc. De noroc este nevoie în orice împrejurare. Însă norocul şi-l face şi omul. Mai mult, ceea ce pare a fi noroc poate fi, de fapt, o pregătire foarte bună, dorința de a face un lucru deosebit, spirit inovator etc. Şi apoi, în lumea afacerilor norocul nu poate fi luat drept garanție.

Mitul nr.8. Ignoranța este o binefacere pentru întreprinzător. Fiind oameni cu spirit inovator, întreprinzătorii caută mereu combinații noi. De aceea, se spune că este mai bine să nu ştie prea multe lucruri despre afacere aprioric, pentru a nu fi tentat să meargă pe căi bătătorite. De aici poate şi zicala: „Prea multe cunoştințe strică". Totuşi, astăzi nu se mai pot face afaceri fără cunoştințe din diferite domenii. Acestea vor sta la baza elaborării unor analize realiste a punctelor forte şi slabe ale afacerii, pentru adoptarea celor mai adecvate strategii.

Mitul nr.9. Întreprinzătorii sunt nişte aventurieri. Riscul este un element important în procesul antreprenorial. Totuşi, percepția pe care o au cei mai mulți oameni despre riscul asumat de întreprinzători este greşită. Deşi s-ar părea că întreprinzătorii îşi asumă riscuri uriaşe, asemănătoare jucătorilor de noroc, în realitate ei îşi pregătesc şi planifică acțiunile. Prin urmare, întreprinzătorul nu caută în mod deliberat riscul şi nici nu şi-l asumă inutil, însă nici nu este şovăielnic atunci când este vorba despre riscuri care nu pot fi evitate.

Mitul nr.10. Întreprinzătorii sunt complet independenți. De departe, întreprinzătorii nu sunt deloc independenți. Ei depind de parteneri, investitori, clienți, furnizori, creditori, salariați, familie şi de toți cei implicați în acțiunile sociale şi obligațiile comunității. Totuşi, întreprinzătorii pot decide independent când, dacă şi ce hotărâri să ia. În plus, este extrem de dificil de condus o afacere prosperă doar de unul singur.

B. Atitudine inovatoare

Munca de conducere este situată în categoria activităților superioare, în cadrul căreia managerii trebuie să fie capabili prin creativitate şi inovare să găsească idei şi soluții pentru rezolvarea diversității problemelor. Un bun manager este un inovator în abordarea şi soluționarea problemelor domeniului condus; el are o atitudine inovatoare şi promovează creativitatea şi produce transformări dând frâu liber imaginației şi inteligenței.

Inovarea se instituie ca un aspect definitoriu al muncii managerului, iar rezultatul acestei munci se caracterizează printr-o „producție" originală, specifică, expresie proprie a utilizării unor atribute indispensabile creativității, inovării:

-curiozitate şi sensibilitate la problemele a căror rezolvare implică operarea unor schimbări;

-inventivitate;

-flexibilitate în gândire;

-motivație puternică pentru succes şi forță activă în înfruntarea dificultăților;

-curajul de a-şi asuma riscul.

Schimbarea a devenit preocuparea principală a conducerii superioare, elementul ei esențial. Numai schimbarea oferă totodată ocazia pentru ceva nou şi deosebit; iar inițiativa de a fi primul care introduce schimbările înseamnă a da dovadă de atitudine inovatoare. Altfel spus, inovarea constă într-o căutare organizată şi cu un scop

bine definit de schimbări şi în analizarea sistematică a ocaziilor pe care aceste schimbări le-ar putea oferi.

Promovarea inovării presupune o anumită ***strategie inovatoare*** a cărei deviză se formulează prin „nou şi diferit”, în contrast cu deviza strategiei firmei bazate pe inerție: „mai bine şi mai mult”.

Strategia inovatoare presupune că orice lucru existent este supus degradării şi va trebui curând modificat şi înlocuit; iar fundamentul acestei strategii îl constituie înlăturarea fără ezitare a ceea ce este vechi, depăşit şi de a realiza ceva nou şi diferit.

Inovația trebuie valorificată cu promptitudine; numai aşa ea se poate afirma ca un vector al sporirii competitivității firmei moderne.

C. Viziune prospectivă

Managerul are şi va avea şi în viitor o ambianță nesigură, în rapidă schimbare, caracterizată prin stres şi nelinişte. Se pune problema cum să se depisteze alte pericole sau prilejurile favorabile ale mediului ambiant, cum să se înfrunte schimbările şi conflictele, cum să supraviețuiască sau să obțină reuşite într-o lume de schimbări rapide.

Managerii devin nevoiți să prospecteze şi să anticipeze amploarea schimbărilor din mediul ambiant întrucât trebuie să adapteze firma la cerințele acestui mediu pentru a nu-şi reduce capacitatea competitivă. În vederea adaptării continue la schimbări, acestea trebuie cunoscute şi măsurate. Pentru aceasta, firmele au

nevoie de cadre manageriale cu o manifestă atitudine prospectivă, dinamică, care „pregătesc” viitorul în scopul asigurării din timp a condițiilor adecvate realizării obiectivelor propuse. Aceasta înseamnă o conducere în viziune anticipativă, ce se manifestă prin abordarea şi soluționarea problemelor de management predominant prin prisma necesităților viitoare, ținând seama de perspectivă şi stabilind obiective pe termen lung pe baza informațiilor bogate şi multilaterale; este ceea ce se numeşte ***management previzional,*** care se impune ca o formă de manifestare a spiritului prospectiv şi previzional al managerilor dinamici care urmăresc nu numai stabilirea obiectivelor ce trebuie atinse, ci şi a cadrului de desfăşurare şi coordonare a eforturilor actuale şi viitoare, necesare atingerii acestor obiective.

Studierea viitorului urmăreşte întotdeauna conturarea unor strategii posibile de dezvoltare; de aceea, managerul trebuie să fie un strateg de anvergură care determină performanțele şi direcțiile pe termen lung ale firmei, asigurând o formulare minuțioasă adecvată şi o continuă evaluare a strategiei.

D. Competență şi responsabilitate

Mutațiile profunde care s-au produs în esența şi formele de realizare ale managementului modern generează exigențe sporite pentru cadrele manageriale care sunt obligate să dobândească pe căi adecvate de instruire cunoştințele şi aptitudinile necesare, impuse de

aceste exigențe. Aceasta înseamnă profesionalizarea muncii de conducere, dobândirea (prin pregătire teoretică şi practică de un anumit gen şi nivel) unei ridicate competențe specializate: ***competență managerială*** ce înglobează şi exprimă cunoştințe, aptitudini şi atitudini.

A fi competent este atributul ce conturează profilul profesional al managerului modern; iar competența reprezintă o condiție a autorității conducătorului.

Competența formală (instituțională) conferă managerului autoritatea formală, „de jure”; ea îi asigură legitimitate, puterea de a dispune, superioritate (şefie).

Competența formală nu este suficientă în exercitarea conducerii; ea trebuie să fie însoțită de competența (autoritatea) personală, reală dobândită prin prestigiu profesional (exprimat prin nivelul de pregătire şi experiență) şi susținută de suporți subiectivi: tact, principialitate, curaj, fermitate şi exigență, solicitudine, modestie, omenie, farmec personal, abilitate de a lucra cu oamenii, şi a-i antrena. Numai competența profesională naşte autoritatea profesională, reală, „de facto”, ca expresie solidă şi durabilă a autorității personale ce se concretizează în ascendența certă, superioritate recunoscută şi (ca atare) acceptată, respect şi încredere deplină din partea salariaților; ea conferă posibilitatea impunerii fără dificultăți a influenței managerilor asupra salariaților.

Competența (autoritatea) personală, profesională apare, deci, ca o sinteză a posibilității de a exercita conducerea la nivelul

cerințelor; ea contribuie la amplificarea forței autorității formale pe baza compatibilității managerului cu funcția încredințată.

În procesul managerial, corelativul autorității îl reprezintă ***responsabilitatea*** (fără obligația de a răspunde de acțiunile întreprinse), aşa cum nu există responsabilitate fără autoritatea necesară. Responsabilitatea stabileşte statutul formal al managerului în ierarhia firmei.

Fundamentul social al responsabilității conducerii constă în răspunderile sociale în care managerii sunt angajați față de patru grupuri: acționarii, care au furnizat capitalul; angajații, care furnizează munca productivă; clienții, care cumpără produsele şi serviciile; guvernul, care stabileşte o reglementare presupusă conformă interesului general şi care prevaluează impozite asupra firmei. Responsabilitatea socială este o forță care limitează libertatea de acțiune a managerului; ea introduce o nouă exprimare a managerilor în cadrul firmei şi față de mediul ambiant.

Astăzi, se impune unirea într-un singur angrenaj a responsabilității cu competența, a răspunderii cu inițiativa şi dinamismul. O asemenea relație trebuie să conducă la intercondiționarea dialectică dintre valorile profesionale (competența) şi valorile morale. Valoarea profesională a managerilor constituie garanția îndeplinirii competente a sarcinilor; iar valoarea morală contribuie la integrarea managerilor în firmă într-o manieră conştientă de responsabilitatea, locul, rolul şi menirea lor socială şi economică.

E.Eficienţa

Eficienţa se recomandă ca valenţă primordială a capacităţii manageriale şi se arată a fi crucială pentru viabilitatea şi dezvoltarea firmei. Sarcina majoră a conducătorului este să fie eficient; el datorează eficienţa firmei pentru care lucrează, întrucât este plătit pentru a fi eficient.

Majoritatea managerilor posedă o inteligenţă şi o imaginaţie ridicată, iar nivelul lor de cunoştinţe tinde să fie elevat. Şi totuşi nu toţi ocupanţii posturilor de conducere sunt oameni de mare eficienţă. Se pare chiar că există o slabă corelaţie între eficienţa unui om şi inteligenţa, imaginaţia şi cunoştinţele pe care le posedă; oamenii străluciţi sunt deseori surprinzător de eficienţi. Pe de altă parte, în fiecare firmă există oameni fără „strălucire" care sunt foarte eficienţi; ei trudesc din greu şi ajung primii la ţelul urmărit. Aceasta dovedeşte că o capacitate-potenţial devine eficientă numai prin efort susţinut, sistematic. Inteligenţa, imaginaţia şi cunoştinţele sunt resurse esenţiale reprezentând un preţios potenţial, dar numai munca şi eficienţa le transformă în rezultate; prin ele însele, acestea stabilesc doar limitele a ceea ce se poate atinge.

Nevoia de conducători eficienţi în cadrul oricărei firme este un adevăr axiomatic. Şi totuşi s-a acordat prea puţină atenţie eficienţei ca valenţă a capacităţii manageriale.

Motivul neglijării acestui aspect rezidă în faptul că eficienţa este tehnologia specifică a lucrătorului intelectual în cadrul unei

organizaţii. Ori, până acum câteva decenii, nu exista un personal numeros de acest tip în cadrul firmelor, unde predomina numeric lucrătorul manual. Se pare că doar prin muncă manuală avem nevoie de eficienţă.

Astăzi, marea organizaţie intelectuală este realitatea centrală. Societatea modernă este o societate de mari instituţii organizate; în fiecare dintre ele, centrul de greutate a trecut pe lucrătorul intelectual care a fost instruit să folosească cunoştinţe, teorii şi concepte (mai degrabă decât forţa fizică sau îndemânarea manuală).

Lucrătorul intelectual nu produce ceva eficient în sine; el nu produce un eficient fizic, care să îmbrace o formă obiectuală. Gândirea este munca lui specifică, este „acţiunea" lui; el produce cunoştinte, idei, informaţii. Prin ele însele, aceste „produse" sunt nefolositoare; cele mai valoroase idei, dacă nu sunt aplicate în acţiuni rămân la stadiul de date fără sens. Altcineva, un alt cunoscător trebuie să le ia ca date de intrare şi să le transforme în date de ieşire; acesta este managerul, un tip specializat de lucrător intelectual care trebuie să facă ceea ce un lucrător manual nu are nevoie să facă: el trebuie să asigure eficienţă.

Munca intelectuală a managerului nu se defineşte prin cantitate şi nici prin cost; ea se defineşte prin rezultatele sale. Iar productivitatea pentru manager, ca lucrător intelectual este capacitatea de a obţine realizarea în condiţii de raţionalitate a obiectivelor urmărite, înseamnă eficienţă. Şi numai „producând eficienţă", capacitatea managerială a conducătorului de firmă este

un veritabil factor de producție prin care societățile şi economiile dezvoltate de astăzi au devenit şi rămân competitive. Condiția este ca această capacitate managerială să fie integrată judicios în organizațiile productive.

Dar prin ce se identifică eficiența managerului? Poate fi considerată talent sau ea se poate învăța?

- Dacă eficiența ar fi un talent cu care se nasc oamenii nu am fi într-o situație favorabilă, deoarece se ştie că numai o mică minoritate se naşte foarte talentată într-un domeniu sau altul. Civilizația noastră ar fi vulnerabilă şi lipsită de trăinicie întrucât nu ar reuşi să asigure un număr suficient de mare de oameni talentați ,capabili să fie manageri cu un nivel satisfăcător de eficiență.

- Dacă eficiența managerială se poate învăța, se nasc totuşi unele întrebări: în ce constă ceea ce trebuie învățat?; ce fel de învățat este?; este o materie care se poate învăța în formă sistematică şi prin concepte?; este o deprindere ce se poate însuşi sau un exercițiu care se învață repetându-l?

Încercând să răspundem, trebuie să pornim de la un lucru: că nu există „personalitate eficientă". Managerii eficienți diferă mult în temperament, aptitudini, în proceduri şi practici, în personalitate, deci în aproape tot ce distinge ființele umane; ei nu pot fi cu adevărat diferențiați de cei inteligenți ca tip, personalitate sau talent. Ceea ce toți conducătorii eficienți au în comun sunt practicile pe care le oferă capacitatea de a obține efectuarea a ceea ce trebuie în mod eficient; iar aceste practici sunt aceleaşi indiferent unde

lucrează managerii.

Cu alte cuvinte, ***eficiența, ca valență a capacității manageriale este un complex de practici***. Iar practicile pot fi întotdeauna învățate, întrucât sunt uimitor de simple şi se pot întelege uşor, dar o bună execuție a lor este extrem de grea.

Nu există motiv ca cineva cu o dotare normală să nu dobândească capacitatea de a fi eficient. Măiestria sau „strălucirea" în funcția managerială s-ar putea să-l ocolească întrucât pentru excelență s-ar putea să fie nevoie (alături de practici) de însuşiri şi talente deosebite.

Deşi eficiența se poate învăța, categoric ea nu poate fi predată, aceasta întrucât eficiența managerială nu este o materie, ci o autodisciplină. În esență sunt cinci practici (cinci deprinderi ale minții) care trebuie însuşite pentru a dobândi eficiență managerială:

A) Utilizarea rațională a timpului

Managerii eficienți ştiu că timpul este cea mai deficitară resursă care impune limite oricărei activități.

Rezerva de timp este total inelastică; indiferent de cât de mare este cererea, rezerva de timp nu va creşte. Nu există preț pentru ea şi nici curbă de utilizare managerială.

Mai mult, timpul este total perisabil şi nu poate fi stocat; timpul trecut este trecut definitiv şi nu va reveni vreodată. De aceea, rezerva de timp este întotdeauna extrem de mică.

Timpul este în totalitate de neînlocuit. În cadrul unor limite,

putem înlocui un factor de producție cu altul. Dar nu există înlocuitor pentru timp; aceasta este o condiție cu adevărat universală.

Orice activitate are loc în timp şi foloseşte timp. Şi poate nimic altceva nu-i distinge pe conducătorii eficienți mai bine decât grija pe care o au pentru folosirea timpului. Managerii eficienți nu pornesc de la sarcinile lor, ci pornesc de la timp; ei nu pornesc făcând planuri, ci pornesc stabilind cât timp au la dispoziție. Numai aşa reuşesc să-şi organizeze timpul şi să elimine solicitările neproductive.

Timpul este resursa cea mai precară şi, dacă nu este organizat, nimic altceva nu se poate organiza. Ba mai mult, analiza timpului este calea accesibilă managerului şi în acelaşi timp sistematică de a-şi analiza activitatea şi a se gândi la ceea ce este într-adevăr important în ea; iar prin aceasta se poate îndrepta spre contribuție şi eficiență.

B) Concentrarea asupra contribuției exterioare

Managerul eficient se concentrează asupra contribuției exterioare; el se gândeşte mai degrabă la obiective şi finalitate decât la muncă, la mijloace. El îşi pune întrebarea: „Cu ce pot contribui ca să influențez semnificativ activitatea şi rezultatele firmei pe care o servesc?", accentul fiind pus pe responsabilitate.

Concentrarea asupra contribuției direcționează atenția managerului de la propriul sector de muncă spre performanță; el va

trebui să se gândească la relațiile dintre rolul lui sau a sectorului lui şi întreaga firmă şi scopul ei.

Concentrarea asupra contribuției reduce tentația de a stagna în cadrul firmei. Ea determină managerul să-şi orienteze atenția spre exterior, adică spre rezultatele firmei. Şi îl obligă să aibă contact cu exteriorul (în piețe sau clienți); de aceea, el va gândi din punct de vedere al clientului, care este justificarea supremă pentru orice produce firma.

Concentrarea asupra contribuției exterioare înseamnă, deci, concentrarea asupra eficienței.

C) Utilizarea productivă a capacităților

Conducătorii eficienți utilizează capacitatea în mod productiv; ei ştiu că nu se poate construi pe incapacitate.

De aceea nu construiesc pe puncte slabe şi nu pornesc cu lucruri pe care nu le pot face.

Pentru a obține rezultate trebuie folosite toate capacitățile disponibile: capacitatea colaboratorilor şi a subalternilor, cea a superiorilor, cât şi propriile capacități. Aceste capacități sunt adevărate posibilități. Utilizarea capacității reprezintă un scop major al firmei, iar concentrarea asupra capacității înseamnă solicitări pentru performanță. Firma nu poate depăşi slăbiciunile cu care fiecare individ este „dotat" din abundență, dar le poate reduce importanța; sarcina constă în folosirea capacității fiecărui om ca o componentă pentru performanța comună. Sarcina conducătorului nu

este să schimbe ființele umane; mai degrabă, sarcina este de a spori capacitatea de performanță a întregului folosind orice capacitate, resursă fizică şi aspirație care există în persoană.

D) Concentrarea asupra sferelor majore

Factorii de decizie eficienți se concentrează asupra puținelor sfere majore în care activitatea superioară va produce rezultate importante. Ei fac eforturi să stabilească prioritățile şi să respecte deciziile prioritare. Ei ştiu că nu au altă cale decât să facă lucrurile de importanță majoră mai întâi; iar pe cele de importanță minoră deloc. Alternativa înseamnă să nu se realizeze nimic.

Concentrarea asupra sferelor majore serveşte ca model antifonic practicii prezentate anterior „Utilizarea rațională a timpului"; aceste două practici s-ar putea numi pilonii gemeni între care este suspendată eficiența executivă şi pe care aceasta se sprijină.

Concentrarea – adică curajul de a impune asupra timpului şi evenimentelor propria decizie referitoare la ceea ce contează într-adevăr şi are prioritate – este singura speranță a managerului de a deveni stăpân al timpului şi evenimentelor şi nu executantul lor.

E) Adoptarea unor decizii eficiente

Luarea deciziilor este numai una din sarcinile unui conducător, dar este sarcina managerială specifică. Numai conducătorii iau decizii care să aibă o influență semnificativă asupra întregii firme, asupra activității şi rezultatelor ei.

Conducătorii eficienți iau decizii eficiente. Ei ştiu că luarea deciziei este în primul rând o chestiune de procedură – a face paşi corecți în ordinea corectă. Şi mai ştiu că o decizie eficientă este întotdeauna o judecată bazată mai degrabă pe păreri dezidente decât un „consens asupra faptelor".

Managerii eficienți cunosc că a lua multe decizii repede înseamnă a lua decizii greşite. Ce este necesar sunt decizii puține dar fundamentale. Ce este necesar este strategia corectă mai degrabă decât tactici derutante.

Particularități ale capacității manageriale ca resursă economică

Capacitatea managerială, ca resursă economică, prezintă o serie de particularități care privesc atât producerea cât şi utilizarea şi consumul ei.

a) Privitor la ***producerea*** ei trebuie remarcat că:

- O parte apreciabilă a potențialului capacității manageriale se datorează învățării şi experienței; pe lângă naivitate (însuşiri înnăscute), pe lângă trăsături caracterologice pozitive şi calități intelectuale elevate, acest potențial este determinat hotărâtor de ecuația dobândită prin învățare, prin formare şi acumulare de experiență în munca de conducere.

- Formarea capacității manageriale, fiind o expresie a educației,

constituie un proces costisitor care necesită ridicate „costuri de producere"; ea reprezintă o foarte costisitoare investiție de capital.

- Ca potențial, capacitatea managerială se arată a fi doar o realizare frumoasă şi o promisiune; în stare latentă, ea nu valorează nimic. Importantă este punerea ei în valoare prin integrarea într-o organizație productivă; doar aşa se recuperează importanta investiție de capital care a dus la producerea ei.

- Valorificarea acestui potențial se realizează doar prin munca asiduă, tenace a conducătorului; numai astfel, capacitatea managerială, (o resursă de muncă de tip special), atrasă şi utilizată în activitatea economică se manifestă ca un factor de producție multivalent.

b) Ca factor de producție, capacitatea managerială cunoaşte şi un ***proces specific de consum***, care nu are caracter distructiv şi nici uzură fizică. Însă în raport cu dinamica cunoaşterii, cu rapiditatea schimbărilor, poate înregistra o perimare de natura uzurii morale.

c) Şi în ***privința utilizării*** sale, capacitatea managerială exprimă unele semne particulare:

- Ca resursă specială de muncă- în primul rând ca factor activ, generator al creativității şi inovației.

- Este singurul factor de producție capabil să asigure coerență şi raționalitate economică activității şi să contribuie decisiv la sporirea eficienței.

- Dintre toate resursele folosite prin aportul capacității manageriale, ***timpul şi informația*** au cea mai mare importanță.

Importanța utilizării raționale a timpului pentru eficiența conducerii a fost prezentată într-un capitol anterior.

Cât priveşte informația, ea a încetat să mai fie doar materie primă pentru luarea deciziilor; ea a devenit un eficace instrument al capacității manageriale. Managerii bine informați pot obține rezultate foarte bune. Prima condiție a unei conduceri eficiente a devenit informația temeinică, corectă şi completă despre piață, concurență, parteneri de afaceri şi despre propria firmă.

CAPITOLUL III
CREATIVITATEA MANAGERIALĂ

A. Noţiunea de creativitate managerială

Creativitatea poate fi definită, într-o accepţiune lărgită, ca activitate conjugată a tuturor funcţiilor psihice ale persoanei (intelectuale, afective şi volitive) conştiente şi inconştiente, native şi dobândite, de ordin bilologic, psiho-fiziologic, social şi spiritual, implicată în producerea ideilor originale şi valoroase.[29]

Creativitatea managerială, care nu este altceva decât creativitatea specifică managerului, trebuie să se manifeste cu multă pregnanţă deoarece în domeniul managementului, problemele de rezolvat, situaţiile, în ultimă instanţă, persoanele şi colectivele se modifică continuu. Managerului care nu sesizează noul, schimbările intervenite într-o problemă, chiar numai nuanţele diferite şi în consecinţă aplică soluţii vechi (de rutină) la problemele noi (creative), pe drept cuvânt i se spune peiorativ „rutinat”.

Fără a apela la conceptul interdisciplinar de creativitate este foarte greu, uneori imposibil de explicat anumite cazuri de eşecuri sau altele de succes în conducere. De exemplu, cazul în care unii manageri cu înalt potenţial creativ, demonstrat cu diverse ocazii, inclusiv prin teste, şi recunoscuţi ca atare de colegi şi colaboratori nu au fost creativi într-un anumit post de conducere ocupat. Se pune

[29] I.Moraru, op cit p.102

întrebarea: dacă potenţialul creativ al managerului respectiv a existat, de ce nu s-a manifestat creativitatea în conducere, astfel încât întreprinderile, instituţiile sau compartimentele conduse de persoanele respective (prin aplicarea unor soluţii creative) să funcţioneze în continuare cu eficienţă? Un alt caz poate fi acela în care o întreprindere modernă, cu personal calificat este condusă de o persoană sau de un colectiv cu un nivel redus de creativitate ,apreciat uneori chiar ca insensibil la nou, dar care în anumite condiţii de mediu, şi în perioade limitate de timp a obţinut succese cu colectivul pe care l-a condus.

Explicaţia pe care o dă utilizarea noului concept interdisciplinar este aceea că între elementele fundamentale ale creativităţii nu s-a realizat (în primul caz) sau s-a realizat (în al doilea caz) o combinare armonioasă. În primul exemplu, nivelul creativ înalt al persoanei cu funcţie de conducere nu a fost susţinut de niveluri corespunzătoare ale celorlalte elemente fundamentale (mediu, activitate, produs). În cel de-al doilea caz, deşi nivelul creativ al managerului individual sau colectiv era redus, totuşi creativitatea s-a manifestat într-o oarecare masură, realizându-se totuşi o armonie la acel nivel redus. Exemple de acest fel se pot da privind oricare dintre elementele fundamentale. Uneori, colective întregi de creatori au avut un randament redus sau au „redescoperit” soluţii vechi, necompetitive, deoarece nu au avut o informare corespunzătoare, nu au intrat în contact cu „noutăţile de ultimă oră” sau nu şi-au propus obiective de rezolvat pe măsura potenţialului lor creator.

B. Elementele fundamentale ale creativităţii

Să precizăm mai clar elementele fundamentale ale creativităţii ce se manifestă în management, deci ale creativităţii manageriale: ***subiectul creator*** (managerul individual sau colectiv); mediul creativ; (întreprinderea sau instituţia condusă precum şi mediul acesteia); ***activitatea managerială*** (în primul rând procesul decizional) şi ***produsul creativ*** (adică informaţiile şi deciziile). Fiecare în parte trebuie să aibă un nivel al creativităţii între anumite limite (praguri) care să permită compunerea ansamblului. Pentru manifestarea creativităţii manageriale foarte important este modul de asamblare, de combinare a acestor elemente. Numai armonia, consonanţa asigură posibilităţi mari pentru manifestarea creativităţii.

a) Subiectul creator (managerul individual sau colectiv) are un nivel creativ determinat de o serie de factori intrinseci (ai persoanei sau ai grupului) şi de factori mutuali. Aceştia nu sunt factori primi, ei nu provin dintr-o împărţire dihotomică, ci se întrepătrund, se influenţează reciproc. Ceea ce se determină prin teste, aşa cum am mai arătat, este mai aproape de imaginea pe care o are cel care a conceput testul despre managerul creator, decât de nivelul creativ autentic al subiectului.

Factorii manageriali intrinseci persoanei ce influenţează creativitatea sunt factori biologici, factori intelectuali de personalitate şi factori nonintelectuali de personalitate.

În rândul factorilor biologici, ***programul genetic moştenit,*** numărul de neuroni, dar mai ales reţelele neuronale, impâslitura de celule neuronale legate între ele cu care se naşte individul au o importanţă deosebită. Este însă destul de greu, dacă nu chiar imposibil să se cunoască în detaliu toate acestea. Despre câte o persoană se afirmă că „parcă s-a născut pentru a conduce”. Uneori şi persoanele în cauză ajung să creadă acest lucru, ceea ce le influenţează în anumite situaţii favorabil, iar în altele, nefavorabil. Este foarte greu de susţinut însă o asemenea idee. Ceea ce se admite este faptul că unii indivizi îşi însuşesc cu mai mare uşurinţă decât alţii trăsăturile fundamentale ale managerului, un stil de conducere mai adecvat, deci mai eficace şi mai eficient.

b) Vârsta are un rol destul de important în management. Pe de-o parte, pentru a conduce sunt necesare multe cunoştinţe şi deprinderi ce se acumulează în timp, iar pe de altă parte este necesară o mare flexibilitate a gândirii care , de cele mai mult ori, la vârste mai înaintate, în lipsa unui antrenament scade. S-a observat (statistic) că în domeniul managementului, în condiţiile unei economii stabilizate, maximul de creativitate se manifestă între 35 şi 45 de ani. Fiind vorba de o medie statistică, se înţelege că pot exista manageri cu înalt nivel creativ şi în afara acestor limite. În condiţii tranzitorii, cu instabilitate economică, legislativă, politică, morală etc., cum sunt de exemplu cele ale trecerii de la economia hipercentralizată la economia de piaţă, când trebuie să se renunţe la

anumite practici şi mentalităţi, consider că această vârstă de maxim creativ în management va scădea la 30-40 de ani, poate chiar mai jos, pentru ca apoi, odată cu stabilizarea (economică şi în celelalte domenii) să crească din nou, ajungând în limitele arătate mai sus, determinate statistic pe plan mondial.

Şi în creativitatea managerială sunt importante deosebiri între cele două sexe. Numărul bărbaţilor creatori este superior numărului femeilor. Bărbaţii acceptă mai uşor riscul, incertitudinea, în timp ce femeile manifestă de regulă, mai multă prudenţă. Desigur, sunt şi excepţii, care nu fac decât să confirme regula.

Dintre factorii intelectuali ai personalităţii, foarte importantă este gândirea divergentă. Dar acest factor dacă ar fi prea dezvoltat, fără să se armonizeze cu alţii, nu am avea de-a face cu un manager creator, ci doar cu unul împrăştiat. Este uşor de presupus că un bun manager nu poate fi o persoană „împraştiată”, că managerul performant va lupta pentru a-şi atinge obiectivele (care trebuie să fie şi ale firmei pe care o conduce). Deci managerul creator trebuie să aibă şi o gândire convergentă, să-şi sistematizeze şi ordoneze acţiunile, cel puţin pentru „a nu-i ameţi şi dezorienta” pe cei din jur. Până a ajunge în funcţia de manager a învăţat o serie de lucruri care îl ajută să elaboreze, să selecteze şi să aplice cele mai bune decizii, acordând astfel multă atenţie gândirii convergente, sistematizării, muncii ordonate. Aceasta face însă ca uneori să neglijeze simularea gândirii divergente, fiind necesar să reînveţe să folosească şi să simuleze gândirea divergentă.

c) Sensibilitatea faţă de probleme este un factor esenţial, dar el trebuie corelat cu un bun discernământ, cu o corectă apreciere a importanţei problemelor. Managerul trebuie să sesizeze din timp orice situaţie problematică, să o evalueze şi să organizeze rezolvarea din timp a a problemelor fără să aştepte ca ele să devină urgente. Un manager creativ ştie să selecteze şi să se ocupe de problemele esenţiale, nu pierde timpul cu problemele de rutină, aplică metodele conducerii prin delegare de autoritate şi prin excepţii ierarhizate. Valorifică potenţialul personalului din subordine, căutând să obţină maximul de la fiecare, pe baza principiului „omul potrivit la locul potrivit”. Nici o prea mare intensitate a acestui factor (mai ales în detrimentul altora, de exemplu „corecta apreciere a importanţei problemelor”) nu este în sprijinul sporirii creativităţii. Managerul foarte sensibil la orice problemă, fără discernamânt, poate să ajungă să se ocupe de mărunţişuri şi să neglijeze, din lipsă de timp şi alte resurse, problemele mari, importante, esenţiale.

d) Aptitudinea de a redefini îi permite managerului să reformuleze problemele în termeni adecvaţi managementului şi personalului din subordine care se va ocupa de rezolvarea concretă a problemei respective. Pentru ca aceşti colaboratori să aibă un limbaj managerial adecvat, conducătorul trebuie să se preocupe de perfecţionarea personalului TESA şi conducătorilor de la nivelul secţiilor în domeniul managementului. Formularea unei probleme în

termeni nespecifici crează greutăți în rezolvare. Şi în management sunt valabile afirmațiile că „dintre problemele nerezolvate majoritatea sunt prost formulate” şi că „o problemă nouă, odată rezolvată, duce la reformularea ei mai adecvată, mai corectă”. În reformularea problemelor un rol important îl au analogiile, modelele matematice etc.

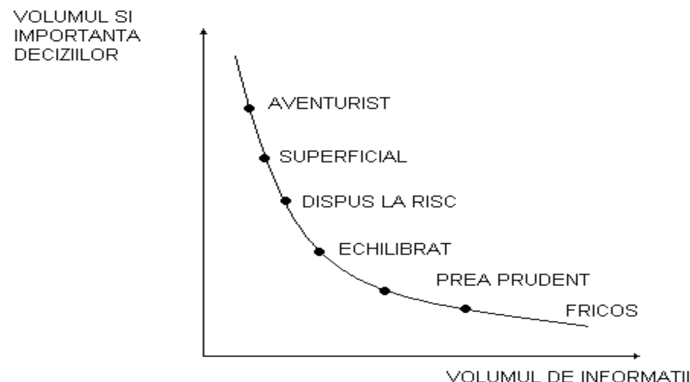
Cu cât o persoană ocupă un post de conducere situat la un nivel mai înalt pe scara ierarhică, cu atât are nevoie de o ***putere mai mare de abstractizare şi de sinteză***. Informațiile cu care se lucrează la niveluri înalte de conducere se caracterizează printr-un grad mare de abstractizare şi de sinteză. Informațiile insuficient abstractizate îngreunează procesul conducerii, cuprinderea în întregime a sistemului condus. Managerului nu trebuie să îi lipsească inteligența. Coeficientul de ***inteligență generală*** QI al managerilor este de regulă mult peste media populației generală de 100 centile, el situându-se în jur de 120.

Dintre numeroasele tipuri de ***inteligență specifică*** (concretă, simbolică, semantică, socială), cea mai utilă în creativitatea managerială este inteligența socială, deoarece orice manager lucrează în primul rând cu oamenii. Desigur, nici celelalte forme nu trebuie să lipsească.

e) Dintre factorii nonintelectuali de personalitate nu trebuie neglijată **motivația interioară**, satisfacția ce o produce munca de conducere. Profesiunea de manager presupune preocupare

permanentă, zi şi noapte, ceea ce nu este posibil fără sacrificii. În condițiile de azi din Romania, când managerii sunt relativ prost plătiți, motivația interioară compensează într-o oarecare măsură lipsa **motivației exterioare**. Dar situația nu trebuie să rămână aceasta. Între salariul managerului şi salariul mediu al personalului din organizația pe care o conduce ar trebui să fie un raport între 5:1 şi 10:1.

f) Curajul influențează creativitatea manifestă a managerului. Trebuie însă şi el bine armonizat cu ceilalți factori ,îndeosebi cu un *fler* (cel pe care-l au bunii manageri), cu ***intuiția*** atât de necesară de fapt în orice act de creație. Desigur şi curajul, ca şi ceilalți factori diferă de la o persoana la alta, dar şi de la o situație la alta. Poți avea curaj să întreprinzi ceva pentru că nu cunoşti prea multe lucruri despre domeniul respectiv, sau dimpotrivă, din acelaşi motiv să nu ai. De asemenea, unii oameni îşi pierd curajul când cunosc bine domeniul în care se cere să acționeze etc. O distribuție a tipurilor de manageri ținând seama de raportul dintre volumul deciziilor adoptate şi informațiile prelucrate în vederea adoptării acestor decizii se prezintă ca în figura de mai jos:



Managerii fricoşi şi cei prudenți au nevoie de un volum mare de informații pentru a adopta decizii puține şi de mică importanță. Eficiența conducerii în general şi a sistemului informațional în special este foarte redusă, consumându-se resurse însemnate, adică timp şi bani pentru efecte neînsemnate. Managerii echilibrați erau poate cei mai „căutați" şi apreciați în economia hipercentralizată. Ei nu riscau nimic, executau ceea ce li se spunea. Există însă multe persoane care şi în acele condiții depăşeau starea de „prudență", riscând şi obținând astfel de rezultate deosebite cu colectivele pe care le conduceau. În condițiile economiei de piață şi mai ales în perioada de tranziție spre aceasta, **managerul eficient este cel care riscă**. Factorii generatori de risc s-au amplificat, făcând să crească continuu ponderea deciziilor luate în condiții de risc. Riscul se plăteşte. Managerii aventurieri pot avea uneori succes, dar în medie rezultatele nu sunt mulțumitoare.

g) Managerul modern trebuie să aibă încă o trasătură specifică persoanelor creatoare: **perseverența**. Aceasta îl face să nu tărăgăneze abordarea problemelor neplăcute, să caute cât mai multe variante de soluții, să analizeze, să compare şi să aleagă decizia cea mai bună. Este foarte dăunător însă şi excesul de perseverență. În loc să se oprească la o soluție bună, pe care să o aplice, unii manageri ***prea perseverenți*** continuă să caute, să despice firul în patru, îndepărtându-se de momentul cel mai potrivit de a acționa. Chiar se spune: decât o decizie foarte bună luată prea târziu, mai bine o decizie bună luată la timp.

Avantajele ***creativității colective*** în soluționarea anumitor probleme de management sunt în general recunoscute. Există însă (ca o moştenire istorică) o doză mare de formalism, chiar de fățărnicie în acest domeniu, care inhibă manifestarea creativității manageriale colective. În primul rând, nu se ține seama că nu orice problemă se rezolvă mai bine în colectiv, că uneori colectivitatea creativă este inferioară creativității individuale, că responsabilitățile şi răspunderile se diluează, etc. Apoi, colectivele de conducere de tipul consiliilor de administrație şi comitetelor de direcție nu respectă de obicei regulile de constituire şi funcționare a colectivelor de creativitate: eterogenitatea compoziției, numărul membrilor, compatibilitatea acestora, libertatea exprimării necenzurate a ideilor, separarea etapei de emitere a ideilor de cea de evaluare a lor etc. În aceste colective existând persoane cu poziții

diferite în ierarhia organizatorică a întreprinderii, pe lângă avantajele perspectivelor diferite, se produce uneori o inhibare caracterizată de următoarele cuvinte pline de umor şi....de adevăr: „şeful va căuta ca de la o şedinţă la alta să arate că este tot mai creator, iar subordonaţii îşi vor da seama că este bine ca de la o şedinţă la alta să arate că sunt tot mai puţin creatori decât şeful".

Activităţile manageriale în general, şi ***procesul decizional*** în special, sunt activităţi creative, caracterizate printr-o încărcătură de ***nou*** atât în privinţa detecţiei şi formulării problemelor, cât şi în rezolvarea lor ca algoritm şi ca soluţie. Ca în orice proces creativ, în etapa de preparaţie, în care se intră în contact cu problema de rezolvat sau cu domeniul de activitate, un rol deosebit îl are documetarea, respectiv volumul şi importanţa informaţiilor ce ajung la nivelul managerului. Prin proiectarea şi menţinerea în funcţiune a unui sistem informaţional adecvat şi eficient, managerii sunt ajutaţi să îşi exercite corespunzător funcţiile conducerii, să detecteze din timp problemele şi să le rezolve creativ. Pe lângă acest gen de informaţii, deosebit de important, managerul are nevoie şi de informaţii privind mediul în care funcţionează întreprinderea pe care o conduce (mediul economic, politic, social etc). Acesta este motivul pentru care managerii trebuie să ţină legătura strânsă cu viaţa, cu cercurile de afaceri, cu cercurile culturale. Deşi cărţile şi revistele de specialitate costă tot mai mult (şi în general serviciile culturale), managerii nu pot fi oameni lipsiţi de cultură. Pentru ca cerinţele lor în acest domeniu să fie satisfacute sunt necesare

resurse, în primul rând financiare. În ultimii ani, lipsa resurselor a împins întreprinderile la unele „economii" cu efecte negative pe termen lung. Din acestea fac parte şi economiile la cheltuielile cu abonamente la cărţi şi reviste din ţară şi străinătate, neglijarea dotării bibliotecilor şi punctelor de documentare, renunţarea la a participa la simpozioane şi mese rotunde pe teme de interes din domeniul managementului, la schimburi de experienţă, cursuri de perfecţionare şi altele asemănătoare.

Managerul este preocupat permanent de problemele firmei pe care o conduce. Idei privind înţelegerea şi rezolvarea lor apar oricând, nu doar în timpul cât managerul se află în biroul său de lucru. În acest sens se poate face o distincţie clară între profesiune şi meserie în general şi între munca de conducere şi cea de execuţie în particular.

În procesul adoptării deciziilor, noutatea poate interveni şi în modul de selecţie a variantelor de decizie. Introducerea unor metode multicriteriale de selecţie, acordarea unor ranguri diferite de importanţă a criteriilor, în funcţie de situaţia concretă, fac ca problemele şi soluţiile adoptate să difere în timp şi spaţiu. Elementul care produce aceste schimbări rapide în înţelesul şi importanţa problemelor este în primul rând, omul, care îşi schimbă ideile şi modul de comportare pe parcurs, în funcţie de ceea ce a trăit. De asemenea, implementarea, controlul aplicării şi întreţinerea soluţiilor adoptate trebuie să se facă într-un mod care să se armonizeze cu deciziile luate până în acel moment şi informaţiile primite, precum şi cu trăsăturile persoanelor implicate, mediul

economic, politic, social, cultural existent.

Produsele creativităţii manageriale sunt informaţiile obţinute prin prelucrare, precum şi deciziile şi transpunerea lor în practică. Valoarea unei decizii nu se poate aprecia în sine fără a face o raportare la ansamblu, fără a răspunde la întrebarea „dacă decizia respectivă a înbunătăţit ansamblul şi îi asigură o funcţionare corespunzătoare în viitor”.

Informaţiile primite şi prelucrate, deciziile adoptate înseamnă exercitarea de către manager a funcţiilor conducerii. Creativitatea se manifestă astfel în prefigurarea viitorului, în formarea unei imagini privind modul în care va arăta intreprinderea condusă şi mediul în care ea va funcţiona în viitor. Se formează totodată o imagine a viitoarelor obiective şi resurse.

Mediul creativ pentru creativitatea managerială este întreprinderea, instituţia sau în general organizaţia condusă, precum şi mediul exterior acesteia, care îi influenţează funcţionarea. Orice organizaţie are un scop, un rol, o raţiune de a fi, pentru care s-a înfiinţat şi există, aceea de a satisface anumite cerinţe ale societăţii şi totodată de a asigura locuri de muncă şi venituri celor care lucrează în cadrul ei. Din aceasta derivă o serie de finalităţi, de funcţii ale întreprinderii (cercetare-dezvoltare, comercială, producţie, financiar-contabilă şi de personal) care se exercită printr-o serie de activităţi desfaşurate într-un cadru organizatoric, într-o formă de „personalitate juridică”. În această formă, organizaţia are o serie de obiective. Între organizaţie şi proprii ei membri (inclusiv

managerii) precum şi alte organizaţii se stabilesc relaţii materiale, financiare, informaţionale şi de altă natură.

Responsabilitarea pentru atingerea obiectivelor o are managerul, care trebuie să conducă întreprinderea (organizaţia) ţinând seama atât de factori ai mediului interior (oameni, maşini, structuri, informaţii, capacităţi etc.), cât şi de cei ai mediului exterior (politici, sociali, economici, ştiinţifici, tehnologici, juridici, culturali, geografici, istorici, ecologici, psihologici etc).

Nu se poate da o reţetă bună pentru orice situaţie pentru mediul favorabil creativităţii. În general se spune că un mediu democratic, permisiv favorizează emiterea ideilor noi, în timp ce un mediu mai restrictiv, mai ordonat favorizează aplicarea lor. A găsi echilibrul între cele două extreme, a şti când şi unde să înclini balanţa într-o parte sau în cealaltă ţine de ştiinţa şi arta managementului.

Organizaţia şi mediul ei înconjurător ridică o serie de probleme de rezolvat şi tot în cadrul lor se găsesc resursele umane, financiare, informaţionale care permit sau nu rezolvarea. Întreprinderile şi institutele cu o bună dotare, cu importante resurse financiare şi mai ales informaţionale şi umane pot să-şi propună şi să rezolve probleme dificile, în timp ce altele suportă consecinţele nerezolvării. Se vorbeşte astăzi de rolul deosebit pe care l-ar avea întreprinderile mici si mijlocii. Este adevărat, au multe avantaje, printre care o mare flexibilitate, dar se uită că potenţialul acestora în rezolvarea unor probleme complexe este limitat. Şi aici trebuie găsit un optim pentru fiecare situaţie, aprecierea „în bloc” într-un sens sau altul fiind o greşeală.

C. Structurile cereative. Euremele[30]

a) Conceptul de structură creativă

Prin structuri se înțelege, de obicei, o totalitate de părți în relație, care formulează un tot unitar, având o calitate nouă față de calitățile părților componente și o funcționare proprie. *„În mod cert – considera Piaget – o structură este formată din elemente, dar acestea sunt subordonate legilor care caracterizează sistemul luat în ansamblul lui; și aceste legi, denumite de compoziție, nu se reduc la asocieri cumulative, ci conferă totului, ca atare, proprietăți de ansamblu distincte de cele ale elementelor*”[31]

Să vedem care sunt părțile (elementele) și în ce relații se găsesc ele în cadrul structurii creative. Vom considera parte a structurii creative, procesul psihic (funcția psihică); memoria, imaginația, inteligența, etc. Deci, funcția psihică este echivalentă cu partea din structura creativă. Procesul psihic este simultan parte și funcție, este deci parte – funcțională. Fiecare parte are o funcționalitate calitativ distinctă. De pildă, memoria îndeplinește funcțiile de înregistrare, păstrare, recunoaștere și reproducere a informației, funcții calitativ diferite de cele ale imaginației sau inteligenței. (Din perspectiva ciberneticii, memoria umană are următoarele funcții: 1. stocarea

[30] După I. Moraru, op.cit. p. 102 și urm.
[31] J.Piaget, Structuralismul, București, Editura Științifică, 1973, p.8.

informației; 2. conservarea; 3. filtrajul; 4. clasificarea și marcajul mesajelor; 5. ecforarea (extragerea).[32]

Desigur, părțile nu sunt juxtapuse, ci conjugate, în interdependență, într-o multitudine de relații. Mai multe părți – funcționale în relație formează o structură creativă. Deci, prin structură creativă vom înțelege o grupare de părți funcționale în relație, care îndeplinește o activitate calitativ distinctă în producerea noului și originalului.

b) Euremele ca structuri creative

Numim **eureme** (de la grecescul *heuriskein*, care înseamnă „a afla” prin extensie „a descoperi” etc.) ***structurile care conlucrează la realitatea creativității, participă într-un fel sau altul la invenții și descoperiri.*** Părțile funcționale pot fi concepute ca un fel de „atomi de creativitate”, iar grupările de părți în relație (structurile), ca „modele de creativitate”.

Toate structurile creative (ca totalitate de părți în relație) conjugate vor forma psihicul (persoana) ca sistem creativ integral. Atât partea, cât și întregul trebuie concepute polifuncțional. O parte poate conlucra succesiv și simultan la mai multe structuri creative, iar acestea conlucrează de asemenea între ele, în cadrul sistemului

[32] Cf.Ed. Nicolau, C. Bălăceanu, Personalitatea umană-o interpunere cibernetică, Iași, Editura Junimea, 1972, pp.69-70.

creativ integral – persoana.

Ținând seama de cele spuse mai înainte, putem considera că realizarea fenomenului de creativitate conlucrează următoarele eureme[33]

1) ***eurema de acumulare şi comprehesiune*** a informației, realizată de memorie, gândire, limbaj, interese etc.;
2) ***eurema asociativ-combinatorie,*** realizată de inteligență, fantezie, memorie, inconştient, etc.;
3) ***eurema energetică-simulatorie***, în cadrul căreia conlucrează pasiunea, sentimentele, interesul, curiozitatea, forța proceselor nervoase exprimată în tipul de activitate nervoasă şi în temperament, efortul intens şi de lungă durată, voința, curajul, nevoia, ambiția, plăcerea de a face invenții şi descoperiri, etc.;
4) ***eurema critică***, realizată de gândirea analitică, de funcția critică a inteligenței şi a conştinței, etc.;
5) ***eurema ideativ-perceptivă***, la care participă componente ideative şi perceptive;
6) ***eurema de obiectualizare a imaginilor***, la care conlucrează elemente ideativ-perceptive şi motorii.

1. Eurema de acumulare şi comprehensiune

În cadrul acestei eureme un rol important îl are memoria în

[33] I Moraru, Creativitatea şi unele particularități ale ei în inginerie, studiu de epistemologie şi de psihologie, teză de doctorat ,Universitatea din Bucureşti, 1973

legătură indisociabilă cu gândirea, limbajul, interesele etc. Este de presupus că în creativitate, accentul cade pe memoria logică,pe logomnemă, prin care desemnăm mesajul înțeles, fixat în cuvânt şi memorat. Astfel, gândirea şi limbajul preced, într-un fel, şi pregătesc terenul memoriei. Cercetările de psihologie a memoriei dovedesc că mesajul înțeles este conservat o durată mai mare de timp, este reactualizat prompt şi folosit în contexte diferite cu maxim de eficiență. Un astfel de mesaj este necesar şi util în activitatea creatoare. Se poate presupune că în creativitate este utilizată în mai mare măsură memoria de lungă durată. Datele ei sunt îndelung supuse meditației, mai ales în aşa-numita etapă de incubație a ideilor, indispensabilă în activitatea creativă. De astfel, între memorie şi gândire se realizează un permanent du-te-vino. Mesajele sunt sumar prelucrate, triate, clasificate la nivelul gândirii, după care sunt stocate în memorie. Sunt readuse iar la nivelul gândirii, care continuă activitatea de analiză şi sinteză asupra lor: le retriază, le reclasifică, le pune în noi contexte, le reordonează, le completează, le elimină pe cele superflue etc., după care le transferă iar în memorie pentru o perioada mai lungă sau mai scurtă, ca apoi să revină la ele.

Ținând seama de faptul că în vederea activității creative este recepționată o mare cantitate de informație (de obicei, mai multă decât poate fi folosită în creativitatea imediată), se cere ca filtrarea ei să se facă cu maximum de eficiență. Suprasaturația informațională poate să fie la fel de dăunătoare, în creativitate, ca şi

deficitul informațional. Clasificarea mesajelor se cere făcută cu maximum de precizie, spre a putea fi găsite şi ecforate cu uşurință, în vederea utilizării lor eficiente în activitatea creativă. Cercetările de psihologia memoriei pun în evidență că memorarea se realizează în funcție de interes, în speță de interesul creativ. El funcționează ca un filtru, ce realizează o primă selecție şi clasificare informațională.

În cadrul euremei de acumulare şi comprehensiune se realizează deci o simbioză funcțională între memorie, gândire, limbaj, interese, etc.

Nu există cercetări experimentale spre a şti cu certitudine dacă se poate face o corelație de directă proporționalitate între cantitatea de informație şi creativitate. După opinia lui Al. F. Osborn, cantitatea produce calitate. Cu cât avem mai multe date – consideră autorul - cu atât şansa e mai mare ca printre ele să fie şi informația relevantă, de natură să finalizeze actul sau procesul creativ: „este aproape axiometrică teza după care cantitatea produce calitate în ideație. Logica şi matematica ilustrează adevărul că cu cât producem mai multe idei, cu atât suntem mai aproape de a o elabora şi pe cea bună. Tot atât de adevărat este că cele mai bune idei rareori ne vin primele”.[34] Probabil că considerațiile lui Osborn sunt valabile pentru creatorul obişnuit. În ceea ce priveşte geniile creatoare, unii autori consideră că ele sunt refractare la acumularea excesivă de informație. „Charles Nicolle ajunge să afirme că geniul

[34] Al. F. Osborn, Applied imagination. Principles and procedures of creative problems-solving, New York ed. III-a, 1963, p.131.

inventiv nu este în stare să înmagazineze cunoştințe şi că spiritul inventiv poate fi omorât de un învățământ deficitar, de erudiție şi de opiniile înrădăcinate.”[35]

Este foarte adevărat că persoana inventivă nu se poate împăca cu un învățământ bazat pe memorie excesivă. Un asemenea spirit operează o filtrare informațională riguroasă, care poate să dea impresia aparentă că e refractar la acumularea cunoştințelor. Se poate spune cu mai mult temei că geniul inventiv nu memorează cunoştințele nerelevante. Dar fără o cantitate oarecare de cunoştințe geniul creativ nu poate fi conceput. Aşa cum spune Lucretius, în „De rerum natura”, din nimic nu se naşte ceva, nici chiar prin voința zeilor.

Geniul prezintă anumite particularități în creație: la o cantitate relativ mică de mesaj provenit din afară, el adaugă o mare cantitate din interiorul său. Cum, de altfel, o persoană cu indice mic de creativitate poate să recepționeze o mare cantitate de informație la care adaugă un procent de creativitate foarte mic. Indicele de creativitate e determinat nu numai de cantitatea de informație intrată în sistemul uman, şi nu atât de ea, cât de valoarea productivă (inventivă) ce se realizează la nivelul verigii centrale, prin conlucrarea sistemului de eureme, prin forța, amplitudinea şi potențialul lor, prin travaliul mintal ridicat.

[35] W.I.Beveridge, Arta cercetării ştiințifice, Editura Ştiințifică, Bucureşti, 1968, p.195.

2. Eurema asociativ-combinatorie

Este realizată în cea mai mare măsură de cuplul fantezie-inteligență. Combinarea informațiilor intrate în sistemul uman este de natură să contribuie, în mare măsură, la realizarea noului şi originalului. În acest sens, Al. Osborn arăta: „combinarea e adeseori numită esența imaginației creatoare”[36] . Este de presupus că în acest joc combinatoriu intervin legi probabilistice, fenomene aleatorii şi necesare, precum şi procedee extrase din experiență sau independente de ea. Pe acest teren operează ecuațiile algebrice combinatorii.

Combinarea nouă şi originală se realizează tocmai prin abaterea de la schema dată prin experiență. La situații identice combinarea ideativ-comportamentală va fi identică schemei, care în repetate rânduri a asigurat succesul organismului. Dar se ivesc situații noi, dinamice, neprevăzute, ce se cer soluționate corespunzător. La situații variabile, persoana creativă răspunde cu strategii variabile. În acest caz încep „experimentările mentale” de elaborări şi reelaborări. Noul şi orginalul se nasc la antipodul schemei stereotipe, sunt antischemă. Ele se realizează prin combinații variabile la situații variabile, prin elaborarea de noi soluții la una şi aceeaşi situație. Comportamentul necreativ se caracterizează prin aplicarea unor scheme non-variabile la situații variabile, prin

[36] Al. F. Osborn, op, cit, p.35.

incapacitatea de a găsi soluția optimă.

Creativitatea constă tocmai în elaborarea de strategii combinatorii noi şi uneori elaborarea de strategii posibile la situații probabile. Fantezia are capacitatea de a anticipa realul, de a-l prefigura, de a vedea viitorul cu ochii prezentului. Grație ei, facem saltul de la coordonata prezentului pe cea a viitorului, vedem cu ochii minții nu realul, ci posibilul, nu actualul, ci perspectiva. Ea se aruncă în avangardă, ca un joc luminos de artificii, în totalități diferite.

Desigur, ca să combini trebuie să ai ce combina. Se consideră, că, cu cât cantitatea de cunoştințe e mai mare, cu atât şansele de a da peste combinații noi şi originale sunt mai mari. Capacitatea combinatorie e pusă în dependență şi de capacitatea de cunoştințe, oarecum divergente, care probabil sunt de natură să faciliteze jocul asociativ-combinatoriu, analogiile multiple: „combinațiile originale apar cu mai mare posibilitate, atunci când diapazonul cunoştințelor noastre cuprinde domenii apropiate sau chiar mai îndepărtate ale cercetării.”[37] Grație combinărilor şi recombinărilor se produc noul şi originalul: „ca într-un creuzet, imaginația poate să alăture acele lucruri sau gânduri care nu sunt noi prin ele însele, dar pot fi topite în ceva ce este nou. Astfel, putem face mai mult decât să descoperim, putem să inventăm, putem să producem idei care n-au mai existat.”

[37] W.I. Beveridge, op. cit., p.83.

Oricât de mare ar fi numărul combinărilor realizate la nivelul combinatoricii intelectului şi oricât de importante ar fi ele, se pare că nu pot explica pe deplin şi în mod conştient creativitatea, apariţia noului şi originalului.

Dacă am rămâne numai la această explicaţie, ar însemna că dintr-un număr finit, relativ mic de cunoştinţe intrate în sistemul uman şi, printr-o mare capacitate combinatorie, ar rezulta toate cunoştinţele actuale şi viitoare, reale şi posibile. Ar rezulta o creativitate infinită dintr-un număr finit de elemente informaţionale. Ori, dintr-o capacitate finită de informaţie intrată în sistem, prin combinări şi recombinări, nu se poate obţine un număr infinit de cunoştinţe noi şi originale.

O astfel de concluzie ar fi, evident, inconştientă, oricât de mare însemnătate ar avea funcţia combinatorie în producerea noului şi originalului. Creativitatea, care presupune noul şi originalul, se realizează la confluenţa informaţiilor inedite, intrate în sistem, cu cele existente deja în el. Informaţiile noi presupun integrarea lor în informaţiile existente în sistem, combinarea şi recombinarea lor. Informaţiile inedite pot restructura în fel şi chip vechile combinaţii, le pot pune în ipostaze noi, în noi raporturi şi relaţii, pot evidenţia noi faţete şi aspecte până aici ascunse, generând pe această cale elemente creative noi şi originale.

Sidney T. Parnes face o analogie reuşită între funcţia de combinarea a psihicului şi proprietatea combinatorie a caleidoscopului: „când priveşti într-un caleidoscop se vede o

structură. Dacă se manipulează tubul caleidoscopului vei obţine nenumărate structuri. Dacă se adaugă o nouă piesă de cristal la caleidoscop şi se păstrează poziţia lui iniţială, vei da peste o structură uşor diferită. Dacă adaugi noi piese, apoi manipulezi tubul, vei obţine o multitudine de noi structuri posibile. Mintea operează într-un mod similar. Dacă ai privi un creier, ai vedea în el milioane de biţi de cunoştinţe şi de experienţă, depozitate, asemenea informaţiei stocate, în cutia de memorie a computerului. Dacă manipulezi, adică pui în funcţiune computerul, vei obţine nenumărate structuri, adică iei produse prin combinarea şi recombinarea elementelor existente. Dacă adaugi un nou fapt sau experienţă, ca în cazul adăugării unei noi piese de cristal în caleidoscop, vei obţine o nouă structură. De îndată ce începi să manipulezi combinând şi rearanjând noul fapt cu cele vechi, vei obţine un număr şi mai mare de noi structuri posibile” (cf. Al.F. Osborn, op., cit., p.113-114).

Putem presupune că, în diferitele combinări şi recombinări, intervin şi combinaţii neconcludente, care duc pe căi greşite, lipsite de perspectivă. În aceste cazuri, intervine anularea combinaţiei. Combinatorica mintală are posibilitatea să-şi anuleze propriile-i produse, după legile compunerii, reversibilităţii şi anulării, descrise de J. Piaget.

Una din funcţiile psihice care-şi dispută întâietatea cu fantezia în creativitate este inteligenţa. Ea are o pondere mare în creativitate în raport cu alte componente ale acesteia. Se pare că inteligenţa

funcționează în strânsă legătură cu fantezia. Ele sunt fenomene complementare, dacă nu chiar identice. Este de presupus că inteligența îndeplineşte o funcție relațională în cadrul combinatoricii creative. „Desigur că inteligența este un proces de prindere de relații, însuşi cuvântul spune: intelligere sau intellegere de la legere = a încheia, a asambla, a alege, acelaşi cu românescul „a întelege...”. „Inteligența este procesul prinderii de relații corespunzătoare într-o situație relativ nouă, detaşând părți din experiența trecută sau făcută pe loc, ințegându-le într-un nou asamblaj şi acționând în consecință ori de câte ori e cazul.”[38]

A. Binet considera că inteligența se caracterizează prin următoarele trăsături: 1. percepție corectă şi rapidă; 2. direcționarea gândirii; 3. funcția critică; 4. inventivitatea, la care Mihai Ralea a mai adăugat încă două; 5.comprehesiunea; 6. obiectivitatea.[39]

Este de presupus, că, în cadrul euremei asociativ-combinatorie, fantezia participă, în mai mare măsură, la realizarea funcției combinative, iar inteligența la realizarea funcției asociative (relaționale).

Alături de fantezie-inteligență şi în strânsă legatură cu ele, în cadrul euremei asociativ-combinatorie mai participă şi alte procese, ca de pildă intuiția. Din perspectiva combinatoricii creative, intuiția poate fi caracterizată ca fiind realizarea unei combinații

[38] M. Beniuc, Inteligența, în „Psihologia animală”, Editura Științifică, București, 1970, p.187, 230.
[39] M. Ralea, Definiția omului inteligent, în „Scrieri din trecut în filosofie”, ESPLA, 1957, p.293.

informaționale reuşite, în măsură să ducă la o soluție nouă, originală. Ea ne apare ca o stare de iluminare bruscă, de surprindere a unei relații creative fundamentale, de clasificare a unei probleme, de găsire a unei căi îndelung căutate.[40]

3. ***<u>Eurema motivațională (energetico-stimulatorie)</u>***

Această euremă e formată dintr-o multitudine de fenomene şi procese psihice, care, toate laolaltă, îndeplinesc funcția de dinamizare creativă a persoanei. Creativitatea implică atât componenta intelectuală, cât şi pe cele afectiv-volitive. Osborn consemnează opinia lui Emerson: „să gândeşti este cea mai grea sarcină de pe lume” (cf.Al.F. Osborn, op cit, p.303). Eurema de acumulare şi comprehesiune a informației şi cea asociativ-combinatorie se desfăşoară pe un fond de energie foarte mare; solicită mobilizarea tuturor potențelor energetice şi dirijarea lor spre actul şi procesul creativ. Combinatorica creativă se înfăptuieşte pe fondul unor fenomene psihice dinamizatoare, cum ar fi: pasiunea, succesul, interesul, curiozitatea, voința (capacitatea de efort), curajul (cutezanța), nevoia, dorința, ambiția, sentimentele etc. Creativitatea se desfăşoară, din punct de vedere psiho-fiziologic, pe un tonus cerebral ridicat, care generează şi întreține starea de concentrare, dirijată de voință. O voință puternică este generatoare

[40] I.Moraru, op., cit.,p.20

de potenţe creative: „aproape fiecare dintre noi poate să-şi conducă mintea într-un mod mai eficient decât o face în mod obişnuit. Într-o măsură mai mare sau mai mică, cu toţii suntem înzestraţi cu puterea voinţei şi aceasta este cheia efortului creator” (Al. F. Osborn, op. Cit. p. 311).

Th. A. Edison, mare inventator în domeniul ingineriei, avea multă dreptate, dintr-un punct de vedere, când spunea că geniul este 1% inspiraţie şi 99% transpiraţie. Acest dicton poate fi aşezat drept motto la întreaga sa activitate creativă în domeniul tehnicii, cu adevărat genială. Adesea, rezultanta efortului creativ, făcut moment de moment, timp îndelungat, prin progresele parţiale acumulate, generează la un moment dat acea străfulgerare intuitivă, atât de necesară. Intuiţia este fiica legitimă a muncii continue şi tenace.

Voinţa experimentată prin capacitatea de efort creativ se conjugă adesea, în mod fericit, cu pasiunea creativă. Aceasta din urmă se poate naşte în însăşi munca creativă, ca apoi să devină suport dinamizator al acesteia sau poate să-i preexiste. Pasiunea este forţa emoţională care propulsează persoana şi o susţine energic şi moral în greaua şi îndelungata expediţie creativă.[41]

Marea pasiune duce pe de o parte, la fenomenul ce poate fi numit „minimalizarea psihică a efortului”. Sub impulsul pasiunii munca creativă poate să pară mai uşoară, deşi rămâne la fel de grea, timpul consacrat creativităţii şi creaţiei poate să pară mai scurt,

[41] G.W.F.Hegel, Enciclopedia ştiinţelor fiziologice, partea a treia, Fiziologia spiritului, Editura Academiei, 1966, p.307.

comprimându-se în plan subiectiv, deşi la modul fizic rămâne identic cu sine. Pe de altă parte, pasiunea puternică duce la amplificarea energiei şi capacităţii de efort. Când există o mare şi statornică pasiune, forţele psihice şi fizice se înzecesc, obstacolele devin mai uşor de depăşit. Tocmai amplificarea energiei persoanei în raport cu obiectivul creativităţii (şi în genere, în raport cu orice fel de obiectiv) generează fenomenul de „minimalizare psihică a efortului”. La o energie psihică foarte mare, obiectivul creativ de atins poate să pară foarte uşor; la o energie psihică mică, obiectivul creativ de atins poate să pară foarte greu. Graţie voinţei şi pasiunii, energia psiho-fiziologică este amplificată, concentrată într-un singur şuvoi şi subordonată fenomenului creativ.

Bertrand Russell pune pasiunea la baza conduitei întregii sale vieţi şi activităţi creative încununată de lauri: „trei pasiuni simple, dar copleşitoare mi-au cârmuit viaţa: setea de dragoste, dorinţa de cunoaştere şi nemărginita milă pentru suferinţele omenirii. Asemenea marilor vânturi, pasiunile acestea m-au purtat de colo până colo, pe un drum întortocheat, peste oceanul adânc al neliniştii, atingând uneori marginile disperării.” (B. Russell, Prolog, Pentru ce am trăit, în op. cit, p.15).

Printre factorii care au contribuit la formarea sa ca mare creator în ştiinţă, Ch.Darwin socoteşte şi „pasiunea de a colecţiona”, apărută de timpuriu şi care a fost puternică şi statornică. Dar mai mult ca orice, hotărâtoare a fost pasiunea pentru muncă: „în tot

timpul vieții mele – adaugă Darwin -, cea mai înaltă bucurie şi singura mea preocupare a fost munca ştiințifică şi pasiunea pentru această munca m-a ajutat să trec peste suferințele mele din fiecare zi”[42](Ch. Darwin, “Amintiri despre dezvoltarea gândirii şi caracterului meu, Autobiografie (1809-1882)”, Editura Academiei, 1962, p.126).

Între pasiune şi succes există o relație de reciprocitate. Pasiunea conjugată cu potențele intelectuale duce la succes în creativitate şi creație, iar succesul este de natură să alimenteze pasiunea cu combustie internă, să-i întrețină focul sacru atât de necesar în creativitate. „Sunt foarte bucuros să văd dezvoltându-se în mine o asemenea pasiune – scria Bertrand Russell – căci altfel este imposibil să formulezi judecăți valabile asupra chestiunilor abstracte, nu poți să-ți concentrezi gândirea numai la impulsul unui sentiment al datoriei. Pentru ca această pasiune să rămână în mine o adevarată sursă de energie, am doar nevoie din când în când de mici succese” (B. Russell, op cit, p.172).

Munca încununată de succes procură şi acea stare tonică de mulțumire şi de plăcere pe care o cunoaşte numai acela care munceşte cu dăruire deplină: „sunt în consecință, mulțumit, preocupat în întregime de munca mea şi, în acelaşi timp, suficient de viguros pentru ca munca aceasta să fie pentru mine o plăcere, şi nu un supliciu... Munca, atunci când merge, constituie prin ea însăşi

[42] Ch. Darwin, Amintiri despre dezvoltarea gândirii şi caracterului meu, Autobiografie (1809-1882), Editura Academiei, 1962, p.126.

o mare încântare: după fiecare reuşită de oarecare importanță privesc înapoi, la ceea ce am făcut, cu satisfacția senină pe care o resimți când ajungi în vârful unui munte. Ceea ce e absolut vital pentru mine e raportul față de mine însumi pe care mi-l procură munca; când am făcut ceva pentru care am remuşcări (aşa cum se întâmplă adesea), atunci munca îmi dă credința că e mai bine totuşi să exist decât să nu exist” (B. Russell, p.288-289).

4. __Eurema critică__

Am văzut că imaginația este, prin excelență, o funcție psihică creativă, care, prin combinări şi recombinări, naşte noul şi originalul. Dar tot prin combinări şi recombinări, imaginația poate să deformeze realul. Într-un fel, ea este arma cu două tăişuri: unul orientat către creativitate, alul către fabulație exagerată. Anumiți cercetători trag semnalul de alarmă, arătând ca imaginația „naşte monştrii”, că e capabilă uneori să „deraieze trenul gândirii”, să conducă gândirea pe „piste false”. Să renunțăm la imaginație? Imposibil, creativitatea fără imaginație nu poate fi concepută nici chiar în domeniile cele mai raționale, în ştiințele cele mai exacte. Soluția este de a utiliza imaginația controlată, după principiul: las-o mai întâi să se avânte în înaltul cerului, apoi coboar-o pe pământ cu ajutorul gândirii critice. Imaginația se cere să fie strunită, dar într-o fază posterioară zborului. Dacă-i impunem restricții în timpul

zborului, e ca şi cum am tăia aripile unei păsări în timp ce se înalță; ea nu va ajunge prea departe.

Se impune deci o conlucrare între imaginație şi gândire critică, care judecă, compară, analizează, apreciază, aprobă sau respinge, total sau parțial produsele imaginației. În creativitate şi creație e foarte necesar – aşa cum arăta W.I. Beveridge – ca, între funcția imaginativă şi cea critică, să existe un echilibru. Hipertrofierea funcției critice va duce la uciderea ideilor în faşă; de unde unele persoane, inventive ideativ, dar finalmente neproductive, totuşi. Hipertrofierea funcției imaginative, în lipsa unei corelații echilibrate cu cea critică va duce la fabulație.

Comentând relația dintre imaginație şi gândire critică, Alex F. Osborn consemnează: „intelectul nostru este dual: 1. Pe de o parte o facultate critică care analizează, compară, alege; 2. Pe de altă parte, o facultate creativă care vizualizează, prevede şi generează idei. Facultatea critică trasează drum imaginației, iar aceasta luminează demersul rațional". (Al. F. Osborn, op. Cit. p.39).

*5. **Eurema ideativ-perceptivă***

Un rol deosebit în creativitate revine fenomenului descris de Al. Osborn, în contextul funcțiilor ce concură la creativitate, numit de el „visual imagery" (imaginea vizuală); „prin acest talent fiecare din noi poate să creeze o imagine mintală a oricărui lucru, ori de câte ori doreşte (Al. F. Osborn, op. Cit., p.30). "Visual imagery" este,

după Al. Osborn, un „tip fotografic de imaginație".

Pornind de la considerațiile lui Al. Osborn, credem că "visual imagery" poate fi interpretată ca o capacitate de a vizualiza ideile. Este cam acelaşi lucru cu ceea ce se înțelege prin expresia mai mult sau mai puțin metaforică, "a vedea cu ochii minții".

Fenomenul de „visual imagery" trebuie înțeles ca fiind reversibil: putem vorbi de o utilizare a ideilor, dar şi de o ierarhizare (în sens de logicizare) a imaginilor, adică de convertire a lor in idei.

Din perspectiva gnoseologică, în prim plan apare fenomenul de logicizare a imaginilor. Din unghiul de vedere al psihologiei creativității inginereşti, ne interesează ambele aspecte şi mai ales fenomenul de vizualizare a ideilor. Este foarte posibil ca el să continue una din particularitățile fundamentale ale creativității inginereşti.

Prin urmare, creativitatea inginerească presupune nu numai o activitate creativă ideativă, prin conlucrarea tuturor euremelor de care am vorbit mai înainte ci, în plus şi o capacitate de a transpune informația din codul ideativ în cel vizual-perceptiv. Grație acestei capacități, inginerul transpune ideile în proiect, operație care din perspectiva psihologiei creativității nu constituie altceva decât o vizualizare a ideilor.

*6. **Eurema de obiectualizare a imaginilor***

Tot în cadrul fenomenului de „visual-imagery", şi în strânsă legatură cu el, Alex. F. Osborn mai vorbeşte şi de capacitatea de

„vizualizare structurală”. Se pare că şi acest fenomen are o importanță mare în creativitatea şi creația inginerească. După Johnson O'Connor, el constă în „simțul intern pentru formele tridimensionale, într-o abilitate instinctuală de a construi cu ochii minții o imagine clară a unui obiect solid (corp) pornind de la un proiect...(cf. Al. F. Osborn, op. Cit. p.31).

Acest simț intern, de care vorbeşte autorul citat, vizează deopotrivă atât vizualizarea ideilor, cât şi obiectualizarea imaginilor.

Se poate presupune că cele mai mari dificultăți în creativitatea şi creația inginerească constau în convertirea ideilor din codul ideativ în cel ideativ-imagistic şi din acesta în „codul” obiectual. Adesea vagă, ideea trebuie să-şi găsească un corespondent în ideea imagine (faza proiectuală), iar aceasta trebuie să-şi găsească corespondența şi să se întruchipeze în obiect tehnic.

Profesorul Petre Pufan este de părere că „inventivitatea tehnică presupune mişcarea gândirii de la abstract la concret, folosirea legilor fizicii, matematicii, chimiei etc. în construirea diferitelor maşini, dispozitive, mecanisme etc.[43]

Acest fenomen de mişcare a gândirii de la abstract la concret se realizează tocmai prin vizualizarea ideilor şi prin obiectualizarea imaginilor.

La nivelul creativității şi creației inginereşti se întâlnesc şi

[43] P. Pufan, Considerații asupra formării şi educării gândirii tehnice, în „Activități tehnice-ştiintifice”, Editura Politică, 1971, p.105.

conlucrează inteligența ideativă, cu inteligența ideativ-imagistică (sau inteligența perceptivă) şi cu „inteligența mâinilor”, în mişcarea creativității şi creației de la abstract la concret, de la idee la ideea-imagine şi de aici la obiectul tehnic.

D. Tipurile managerial-euristice

Tipologia pe care o propunem are la bază cele şase structuri (eureme) fundamentale: eurema de acumulare şi comprehesiune a informației; eurema asociativ-combinatorie; eurema energetică-simulatoare; eurema critică; eurema ideativ-perceptivă; eurema de obiectualizare a imaginii.[44]

1) Tipul necreativ

La o capacitate mică de stocare a informației (cunoştințe relativ puține) se poate asocia o capacitate combinatorie mică, pe un fond energetic-stimulatoriu scăzut. Desigur, vom avea de-a face cu o persoană cu indice de creativitate foarte scăzut, teoretic necreativă.

2) Tipul cumulativ

Avem de-a face uneori cu persoane care adună multe cunostințe, din domenii variate, dar care se găsesc în imposibilitatea de a le combina într-o manieră nouă şi originală spre a crea ceva. La o cantitate mare de informație intrată în sistemul uman se asociază o

[44] A se vedea I.Moraru op.cit. p.132 şi urm.

capacitate combinatorie mică. Şi în acest caz, vom avea un indice de creativitate scăzut. Tipul cumulativ adună multe cunoştinţe, fără să aibă disponibilitaţile de ordin combinativ atât de necesare în creativitate. Aici intră omul instruit, cu un volum apreciabil de cunoştinţe, dar steril, neproductiv. Tipul cumulativ poate să fie o persoană volitivă, care dispune de un fond energetic-motivaţional ce se manifestă preponderent în acumularea de fapte.

c) Tipul combinativ-volitiv

O cantitate relativ mică de informaţie (cunoştinţe nu prea bogate) s-ar putea să se asocieze, la unele persoane, cu o mare capacitate combinatorie, pe baza căreia să realizeze cvasitotalitatea combinaţiilor posibile. Se ştie doar că pentru a realiza un număr foarte mare de combinaţii nu ai nevoie decât de un număr relativ mic de elemente. Tabla şi piesele de şah sunt un exemplu concludent în acest sens.

Graţie capacităţii combinatorii, aceste persoane pot realiza un indice de creativitate mediu sau chiar ridicat. În această categorie se înscriu oamenii cu fantezie bogată şi inteligenţă prodigioasă, care crează parcă din nimic. Se pare că în unele domenii se poate realiza ceva nou şi original prin totala ignorare a ceea ce s-a creat anterior. B. Russell consemnează „că toate progresele în geometria neeuclidiană au fost realizate în totală necunoaştere a studiilor precedente şi chiar datorită necunoaşterii lor”. (Op. Cit. p.207). Ei prind „din zbor” unele elemente informaţionale, aparent disparate,

din care reuşesc totuşi, prin combinări şi recombinări, să realizeze ceva, să ajungă la elemente noi şi originale.

Tipul combinativ-volitiv se caracterizează prin capacitatea de a realiza lucruri inedite în planul creativităţii şi de a le finaliza în creaţie. El îşi confruntă şi susţine cu tărie opiniile, militează permanent şi perseverent pentru transpunerea lor în fapt. Creativitatea şi creaţia la el se găsesc într-o unitate indisociabilă. Planul şi realizarea lui creatoare se suprapun .

d) Tipul combinativ-nevolitiv

Întruneşte toate calităţile de ordin combinativ descrise mai sus, mai puţin disponibilităţile volitive. Din cauza lipsei de energie, cele mai multe realizări creative rămân în stadiul de proiect, neputând să le finalizeze. Un asemenea tip poate fi cuplat în activitate cu tipul necreativ-volitiv, cu care se completează reciproc.

e) Tipul cumulativ-combinativ-volitiv

O cantitate mare de informaţie, cunoştinţe multe, profunde şi variate se pot asocia cu o mare capacitate combinatorie, pe un fond energetic-simulatoriu ridicat. Este vorba, în acest caz, de geniul creativ. Sunt cazurile cele mai fericite, dar şi cele mai rare. Asemenea persoane dau indicele cel mai mare de creativitate. Ele realizează adevărate „mutaţii creative”, la o mare amplitudine, de natură să revoluţioneze domenii întregi ale ştiinţei, tehnicii şi artelor. Pentru creativitatea şi creaţia în aceste domenii, pe lângă

structurile creative şi în legătură cu ele trebuie luate în considerare şi alte elemente, cum ar fi: predispoziţiile, aptitudinile, talentul etc.[45] Geniile creative, graţie capacităţii şi energiei lor creative nu rămân, de obicei, la un singur domeniu, ci tind să iradieze şi în celelalte. Ele îşi pun cu putere şi originalitate amprenta lor creativă pe tot ce îmbrăţişează, fiind deschizătoare de drumuri, elaborând un număr însemnat de idei noi şi originale. De obicei, asemenea persoane se pot manifesta puternic atât în planul creativităţii, al finalizării ei, cât şi în planul practic. Acei mari cercetători din epoca Renaşterii, numiţi titani, şi-au revărsat geniul lor creativ, în egală măsură, în mai toate domeniile.

Persoanele din această categorie pot avea un fond energetic simulatoriu ridicat sau mediu, dar în nici un caz scăzut. Cu cât energia lor e mai mare, cu atât capacitatea de a se manifesta multilateral, de a crea mai multe elemente noi şi originale, de a le finaliza, e şi mai mare. Persoanele cumulativ-combinative cu un fond energetic mediu pot să elaboreze multe idei noi şi originale, din care finalizează puţine, restul lăsându-le pe seama epigonilor.

f) Tipul combinativ-fabulativ

Luând în consideraţie şi eurema critică, putem întâlni şi un asemenea tip, la care funcţia critică se realizează în deficit. Funcţia

[45] (Vezi în acest sens F. Turcu, „Formarea aptitudinii tehnice", Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1975; N.Pârvu, „Dispoziţiile, aptitudinile, talent, geniu", în „Studii de psihologia artei", Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1967, p.47-128).

combinatorie lucrând în excces, fantezia sa foarte bogată iese adesea de pe făgaşul posibilului, trecând în domeniul imposibilului, al visului irealizabil. Asemenea persoane devin nerealiste, elaborează idei fanteziste, inaplicabile.

g) Tipul combinativ-critic

La care imaginaţia şi gândirea critică se găsesc în echilibru. Imaginaţia e lăsată să zboare, iar după aceea e supusă cenzurii severe a raţiunii. Asemenea persoane sunt fecunde în idei realiste, noi şi originale.

h) Tipul combinativ-hipercritic

Ţinând seama de euremele ideativ-perceptive şi de obiectualizare a imaginii, în planul creativităţii inginereşti, trebuie să luăm în consideraţie şi alte tipuri creative posibile. Este vorba de tipul la care predomină latura ideativă, având la bază euremele de acumulare şi comprehensiune, eurema asociativ-combinatorie, etc. Este o persoană aptă pentru activitatea de concepţie. Poate să elaboreze idei noi şi originale, semănându-le uneori cu generozitate pe ogorul tehnicii. Nu e nicicând în pană de idei noi şi originale; găseşte soluţii ingenioase oricând şi pentru orice. O asemenea persoană este prin excelenţă un inginer de concepţie, un „idealist" în domeniul ingineriei, uneori cu mai puţine disponibilităţi în activitatea de proiectare şi de construcţie.

i) Tipul ideativ-imagistic

La persoanele care aparțin acestui tip, ideația şi capacitatea de vizualizare a ideilor sunt în echilibru. Ele sunt apte de a elabora idei noi şi originale în domeniul tehnicii şi de a le da contur bi- şi tridimensional, transpunându-le în proiect. Orice idee e verificată prin posibilitatea de a fi tradusă în proiect, de a fi vizualizată. Aceşti oameni sunt deopotrivă buni creatori şi buni proiectanți. Sunt arhitecții propriilor idei.

j) Tipul imagistic

La el predomină structura imagistică (de vizualizare a ideilor) şi este mai puțin evidențiată cea de elaborare a ideilor noi şi originale. Este un tip cu vocație pentru activitatea de proiectare şi se cuplează foarte bine cu tipul ideativ, fiind persoane cu trăsături complementare.

k) Tipul ideativ-imagistic-obiectual

Este tipul managerului complet la care structurile ideativă, imagistică şi obiectuală se găsesc în armonie. Asemenea persoane elaborează idei noi şi originale, le desfăşoară în proiect şi au aptitudinea de a le transpune în realități tehnice materiale şi funcționale.

Este ca în domeniul muzicii când, uneori, aceeaşi persoană întruneşte compozitorul, interpretul şi dirijorul.[46]

[46] I. Moraru, op.cit.p.138

PARTEA A II –A

CAPITOLUL IV
MANAGEMENTUL SUCCESULUI

I. CADRUL CONCEPTUAL AL REUŞITEI

Modelul succint prezentat în cele ce urmează se bazează pe patru concepte fundamentale:

- potențialul: a fi performant şi competitiv;
- procesul: reuşita;
- rezultatul: performanța;
- contextul: mediul ambiental al reuşitei.

A fi performant şi competitiv necesită a dispune de un potențial psihologic şi mental caracteristic (ilustrat, spre exemplu, prin capacitatea de a ne autodepăşi, prin încrederea în noi înşine, prin combatitivitate şi ambiție). Acest potențial declanşează un proces exprimat prin căutarea consecventă a ameliorării şi optimizării propriilor performanțe.

Reuşita este un proces dinamic, fiind orientată spre un scop, o finalitate. Acest proces impune şi necesită integrarea parametrilor spațiali şi temporali, deoarece el vizează termene îndepărtate. Pentru a atinge scopul propus, câştigătorul trebuie să îşi fixeze obiective intermediare, care vizează orizonturi temporale scurte şi medii. Şi, mai presus de orice, reuşita necesită transpunerea faptică

a unor mijloace specifice, ceea ce este echivalent cu aplicarea "strategiilor excelenței".

Performanța este un rezultat obiectiv, urmărit în mod continuu şi a cărui prezență stimulează fără încetare procesul reuşitei. În cadrul întreprinderii (firmei), performanța presupune câştigarea anumitor piețe, în urma luptei cu concurența, ameliorarea propriilor poziții câştigate pe piață, creşterea cifrei de afaceri şi implicit, a profitului etc.

În ceea ce priveşte contextul, respectiv mediul ambiental al reuşitei, prin prisma unei concepții sistemice, câştigătorul trebuie să ştie cum să profite de pe urma influenței benefice a structurilor în care îşi desfăşoară activitatea, asupra comportamentelor indivizilor şi grupurilor ce acționează în cadrul acestora.

Elementele constitutive ale sistemului reuşitei constau în:

- potențialul psihologic al câştigătorului şi diferitele sale componente cognitive, afective, emoționale, relaționale şi comportamentale;
- strategiile mentale transpuse în practică de către învingător (câştigător): strategia vizualizării, strategia obiectivelor, strategia gestionării eficace (stăpâniri) a situațiilor, strategia schimbărilor rapide şi eficiente, strategia "influențării", strategia relațională şi strategia META;
- mediul ambiental al reuşitei şi influența diferiților agenți de "întărire" a propriei excelențe în cadrul structurilor organizaționale existente.

În scopul optimizării randamentului unui anumit sistem al reuşitei, pot fi realizate 3 acțiuni perfect complementare şi anume:

1.***evaluarea potențialului.*** Aceasta permite ameliorarea eficacității, recrutării şi selecției personalului în funcție de criterii precise şi alese cu maximum de atenție. Feedback-ul evaluării permite dezvoltarea capacităților şi disponibilităților individuale ale personalului, precum şi transpunerea în practică a strategiei schimbărilor-necesară creşterii constante a performanțelor şi optimizării continue a propriului potențial;

2.***învățarea şi însuşirea strategiilor mentale***. Câştigătorul aplică, în practică, strategii mentale caracteristice, a căror utilizare este indispensabilă pentru reuşită. Şi, în funcție de obiectivele urmărite el poate apela la acele strategii care îi permit ameliorarea propriilor performanțe. Ceea ce implică un proces de învățare şi însuşire continuu şi intensiv;

3.***modificarea mediului ambiant***. Aceasta este posibilă şi realizabilă prin:

- transpunerea în practică a condițiilor propice facilitării şi perfecționării aplicării strategiilor excelenței;
- stimularea apariției de noi câştigători;
- creşterea potențialului de a învinge al noilor câştigători;

II. POTENȚIALUL PSIHOLOGIC AL ÎNVINGĂTORULUI

Potențialul psihologic al învingătorului (câştigătorului) este caracterizat de o serie de factori, dintre care mai importanți sunt:

A. Factorii cognitivi.

Indiferent de domeniu (sportiv, economic, etc), învingătorii dispun de anumite capacități, precum:

•capacitatea de conştientizare a unor elemente conjuncturale multiple

Perceperea unui mare număr de informații, integrare şi stocare în contextul dat, urmate de tratarea acestora, reflectă facilitatea învingătorului de a selecta şi a acționa eficient. Altfel exprimat, capacitatea de conştientizare a multiplelor elemente conjuncturale situaționale este reflectată de posibilitatea de tratare, cu maximum de eficacitate, a fiecărei informații disponibile. În acest context, antrenarea percepției unui număr cât mai mare de informații tratate prin diferitele canale senzoriale (vizuale, analitice, kinestezice) de care dispunem este o necesitate imperativă pentru fiecare învingător (câştigător). Bineânțeles, acestei necesități îi este obiligatorie asocierea plăcerii intense de a descoperi, a curiozității de a contacta, "pe viu", mediul ambiant;

•capacitatea de concentrare a atenției în momentele acțiunilor întreprinse.

Aceasta este complementar indispensabilă capacității de conştientizare. Aptitudinile de a ne concentra atenția permit

selecționarea elementelor pertinente pentru a acționa şi tratarea eficientă a informațiilor disponibile. Şi, aşa cum afirmă Churchill "... şansa nu există. Ceea ce mulți numesc şansă nu este alceva, decât maxima atenție acordată detaliilor".

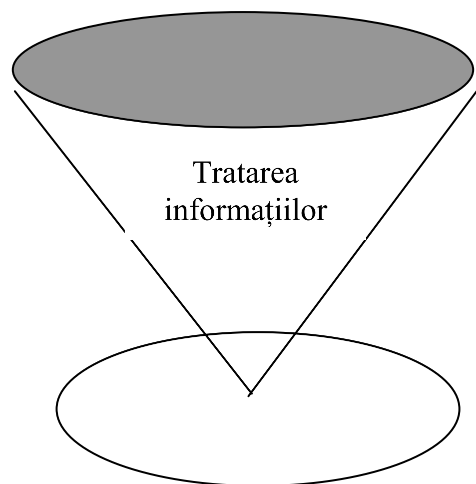
Capacitatea de concentrare este strâns legată de aptitudinea emoțională de a atăpâni şi folosi stimulii proveniți din mediul ambiant şi, de asemenea, de a controla fenomenele "parazite" ce pot perturba acțiunile întreprinse;

•capacitatea de tratare "conică" a informațiilor.

Practic, este vorba despre o dublă capacitate a învingătorului: pe de o parte, de a lua în calcul multiplele elemente ale fiecărei informații, în interconexiunea lor şi pe de altă parte, de a-şi concentra atenția în momentul decisiv al tratării cuantumului de informații de care dispune.

Tratarea "conică" a informațiilor (conform fig. Nr.1) presupune parcurgerea a patru momente atenționale diferite:

- tratarea internă, pe larg a informațiilor, ceea ce implică spirit analitic şi organizarea perfectă a cuantumului acestora;
- tratarea externă, pe larg, a informațiilor, adică evaluarea fiecărei situații complexe provenind din mediul ambiant;
- tratarea internă concentrată a informațiilor, respectiv analiza fiecărei informații, în detaliu;
- tratarea externă concentrată a informațiilor, adică reacția la fiecare stimul exercitat de mediul ambiant.

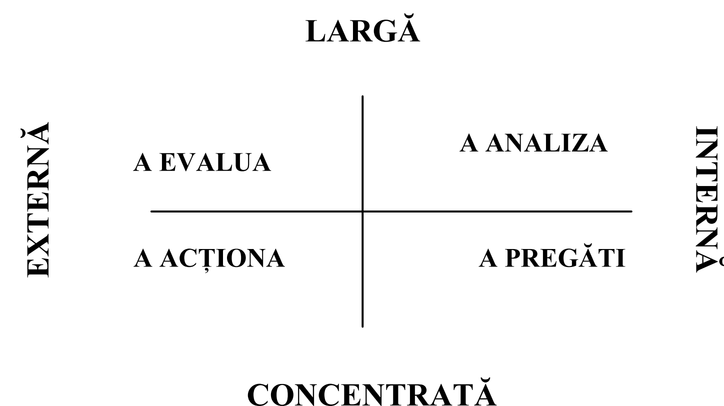


ÎNCADRARE

Fiecare dintre aceste patru momente corespunde următoarelor (în ordine) patru stiluri atenționale:

- a analiza;
- a evalua;
- a pregăti;
- a (re-) acționa.

Sintetic, această situație poate fi redată conform schemei din figura de mai jos:



•capacitatea de a "comuta" modul de tratare a informațiilor

Învingătorul dispune de capacitatea de a trece de la un mod de tratare a informațiilor la altul, fapt care îi permite să îşi adapteze atenția la fiecare acțiune întreprinsă şi chiar la fiecare detaliu al acesteia, aspect ce poartă denumirea de flexibilitate mentală.

Capacitatea de "comutare" a modului de tratare a informațiilor este perfect ilustrată de acele cadre de conducere performante care, la un moment dat, dispun de posibilitatea de a fi "deschise", ascultând fiecare colaborator (şi /sau subordonat) şi tratând atât selectiv şi separat informațiile, cât şi într-o viziune globală, totalizatoare;

•capacitatea de organizare, concretizată în "deschiderea" asupra mai multor centre de interes, precum şi prin urmărirea

reuşitei totale. În ceea ce priveşte deschiderea asupra mai multor centre de interes, învingătorul (indiferent dacă este cadru de conducere performant sau un mare campion) îşi “focalizează” (concentrează) atenția, aparent, asupra unui singur obiectiv dar, în realitate cuantumul priorităților sale este puternic şi perfect determinat structural. Şi în acest sens, învingătorii ştiu să “atace” şi să “cucerească” cu mare eficacitate domenii aparent deloc legate între ele. Şi iată câteva exemple: Stephen Cannell, preşedintele lui Channell Productions, a ajuns să depăşească “marii” Walt Disney Studios, Paramount şi Warner Bross, “cumulând” nu mai puțin de trei “meserii”: scenarist, producător şi proprietar de studiouri cinematografice.

Conceptul “reuşită totală”, strâns legat de “deschiderea “ asupra mai multor centre de interes, corespunde unei noi maniere de a concepe existența învingătorilor, prin căutarea (şi găsirea) succesului simultan în trei domenii-cheie ale vieții: personal, profesional şi familial.

Mulți apreciază că “reuşita totală” e un concept cel puțin utopic, dar realitatea demonstrează că el constituie cu certitudine un “model al viitorului”.

Pentru a funcționa pe baza principiului “reuşitei totale”, învingătorul îşi asigură şi îşi concentrează toate mijloacele pentru a câştiga atât în domeniul profesional, cât şi în cele extra-profesionale. Acest echilibru voluntar urmărit se exprimă, adeseori, prin termenii de complementaritate ai unui domeniu comparativ cu

altul (altele). Spre exemplu, reuşita profesională creează confort în viața familială şi în cea personală, după cum succesul acestora dinamizează şi stimulează performanțele vieții profesionale.

Cel mai important lucru este ca învingătorul să provină şi să se ferească de “poluarea” unui domeniu de către altul (altele), în caz contrar ”şansa” eşecului pe toate planurile fiind substanțial mărită.

B. Factorii afectivi şi emoționali

Învingătorul îşi majorează substanțial şansele dacă va reuşi să îşi controleze şocurile emoționale provocate de diferiți factori stresanți, atât de des prezenți în viața cotidiană.

Factorii stresanți pot interveni în timpul diferitelor etape ale acțiunilor inițiate înaintea şi/sau după încheierea acestora şi reclamă din partea oricărui individ (mai ales a învingătorului), pentru o cât mai bună (auto-) adaptare, trei aptitudini diferite: controlul anxietății, gestionarea stresului şi controlul suferinței.

• controlul anxietății

Înaintea oricărei acțiuni, stresul poate fi provocat, în general, de o situație de genul celor de mai jos:

- presiunea datorată cunoaşterii valorii concurenței sau evaluării puterii adversarilor;
- iminența unei negocieri, a unei întâlniri foarte importante (chiar decisivă) etc.;

- (auto-) obligarea, la un moment dat şi sub efectul unor presiuni exterioare, de a învinge sau de a ameliora cea mai recentă performanţă.

Situaţii de această factură (profund stresante), care pot să apară înaintea unor acţiuni (activităţi), generează anxietatea ”pre-competitivă”. Învingătorii posedă capacitatea de a o controla, utilizând anumite tehnici, metode empirice sau învăţate.

Pentru a controla anxietatea precompetitivă, învingătorul trebuie, în esenţă să se pregătească în vederea acţiunii pe care o va începe. În acest scop, el poate utiliza diferite tehnici de respiraţie sau metode de relaxare. De asemenea, poate realiza importanţa rezultatului.

În egală măsură, poate vizualiza în viitor situaţia (anticiparea) şi repeta (real sau mental) conţinutul acţiunii sale, pentru a genera automatisme comportamentale adecvate, concentrându-se asupra informaţiilor esenţiale (şi, deci, utile) necesare optimizării rezultatului dorit.

• gestionarea stresului

Dispunând în mod constant de voinţă şi dorinţă de a-şi ameliora performanţele, învingătorul va căuta să se confrunte cu situaţii din ce în ce mai dificile, acestea expunându-l la stresuri din ce în ce mai importante. Drept urmare, învingătorul va ajunge în situaţia de a căuta stresul dincolo de acţiunea dată şi, în acest caz, stresul va îndeplini rol de factor de (auto-) motivare.

Incertitudinea şi riscul optimizează randamentul învingătorului,

dându-i (sau mai degrabă, impunându-i) ocazia de a-şi mobiliza toate resursele pentru a câştiga. De asemenea, într-un atare context, individul îşi impune că nu are voie să greşească, fiind (auto-) obligat să apeleze la resurse noi, aparent inexistente înainte de manifestarea unei situaţii mai mult sau mai puţin anticipate.

Acesta este motivul pentru care, spre exemplu, unii studenţi reuşesc mai bine decât alţii. Cei care nu se feresc să iniţieze şi alte acţiuni (în afara învăţării, adeseori mecanice), cum ar fi o (mică) afacere, vor avea nu numai disponibilităţile, ci şi resursele motivaţionale pentru a alege şi depăşi performanţele “studentului-model tradiţional”. Pentru că teoretizarea practicii va depăşi stadiul raţional-teoretic şi stresul motivaţional auto-impus va genera efecte benefice asupra rezultatelor obţinute. Faptul mi-a fost confirmat şi reconfirmat în mai multe cazuri, în care am întâlnit studenţi ce reuşiseră, pe lângă obţinerea unor note foarte bune şi înregistrarea “la activ ”, a unor sume de bani cu şase , şapte sau chiar opt zero-uri.

La oamenii de afaceri sau la managerii de înalt nivel , căutarea stresului joacă un rol echivalent, cu atât mai mult, cu cât, nu rareori, ea este rezultanta unor “deprinderi”dobândite din anii studenţiei.

• controlul suferinţei

Învingătorul acceptă ideea că poate fi pus în situaţia de a suferi. Aceasta, mai ales în condiţiile în care “drumul ” spre reuşită nu este nici neted şi nici lipsit de obstacole dintre cele mai variate (“interesante”).

Suferința constituie un factor poate mai automotivant decât stresul, iar depăşirea sa, printr-o mobilizare psihologică desăvârşită, conferă învingătorului un plus calitativ substanțial tentativei spre reuşită. Este, dacă vreți, transpunerea perfectă în practică a proverbului "numai cine nu s-a lovit, nu crede", pentru că doar depăşind cu succes o suferință vom fi capabili să fim mai "tari" şi de ce nu, în viitor, să ştim cum putem prevedea şi depăşi eficient asemenea situații.

Considerațiile anterior expuse sunt pe deplin confirmate de practică, de situațiile în care experiența "competitivă" a celor care au avut (sau au) de suferit în demersul lor spre reuşită, au înregistrat mult mai des succese comparativ cu copiii cuminți şi ascultători.

C. Factorii relaționali

Învingătorul, în măsura în care posedă o mare încredere în el însuşi, nu se teme de nimeni şi de nimic şi este "deschis" către mediul ambiant, către fiecare semen al său.

La asemenea indivizi nu se manifestă (cel puțin exteriorizată) teama de a nu greşi şi drept consecință, spiritul de inițiativă şi acțiune este o caracteristică normală constantă a comportamentului lor. Aceştia vor mai căuta noi şi noi situații pentru a mai învăța ceva, pentru a-şi mai îmbogăți experiența de viață. Nu refuză (aparent) pe nimeni şi nimic şi ştiu foarte bine să învețe, de la fiecare, câte ceva.

Caracteristici de genul celor anterior descrise aduc învingătorul în situația de a-şi dezvolta anumite competențe relaționale care îi permit creşterea eficacității acțiunilor întreprinse în context profesional, familial şi personal. Omul de afaceri performant, este în ultimă instanță, considerat ca un "mare comunicator", inspirând încredere şi fiindu-i recunoscute calitățile umane. Mai mult, el devine adulat şi idolarizat, servind deseori ca model de referință.

Dintre capacitățile (competențele) relaționale cele mai caracteristice, ne vom opri asupra a trei, şi anume**:**

• deschiderea față de semeni şi disponibilitatea de a privi tot ce ne înconjoară.

Acestea relevă capacitatea învingătorului de a lua în calcul (de a ține cont de) multiplele elemente ce apar în mediul său ambiental şi de a trata fiecare informație receptată, în final fundamentându-şi cu maximă rigurozitate deciziile şi (auto-) generându-şi succesul.

Tratarea conică a informațiilor este activă nu numai în registrul cognitiv al învingătorului, ci şi în cel relațional. Într-un context saturat al relaționalului şi cu un "con" larg al receptării informațiilor, învingătorul va identifica şi înțelege, prioritar, nevoile semenilor săi şi în al doilea "timp" îşi va crea şi genera mijloacele de satisfacere a acestora. Dacă dimpotrivă, "conul" receptării informațiilor este strâns, propriul său model de viață va fi impus semenilor, fiind privilegiate propriile preocupări în demersul de satisfacere a aşteptărilor şi nevoilor interlocutorilor.

Concomitent, în competențele relaționale ale învingătorului, “deschiderea” față de semeni şi disponibilitatea de a privi tot ce îl înconjoară (interpretate ca manifestări comportamentale pasive de receptare a informațiilor) vor constitui capacitatea de bază şi indispensabilă la care interlocutorii vor apela pentru a-şi fundamenta propriile acțiuni.

• ***capacitatea de a asculta şi aptitudinea de a percepe sentimentele semenilor (interlocutorilor).***

Asupra competențelor relaționale de bază ale învingătorului, care constituie “deschiderea” față de semeni şi disponibilitatea de a privi şi recepta informațiile din mediului ambiant, se suprapun competențele operaționale ale acestuia, respectiv capacitatea de a asculta şi aptitudinea de a percepe sentimentele semenilor (interlocutorilor). În acest mod, învingătorul va fi capabil să trateze activ informațiile auditive şi pe cele kinestezice percepute, efectul redundant constituindu-l empatia (capacitatea de a se transpune în locul interlocutorului).

Empatia se constituie, în aceste condiții, în elementul definitoriu şi fundamental al poziției învingătorului față de învins. Aceasta, cu atât mai mult, cu cât un individ nu va putea deveni învingător decât în măsura în care va fi capabil să îşi înțeleagă semenii (interlocutorii) transpunându-se în locul lor şi acționând de pe această nouă poziție. Indubitabil, efectul unui asemenea comportament va fi absolut şi profund benefic pentru ambele părți,

constituind şi o bază puternică a viitoarele situații relaționale.

În acest sens, Michael Blumenthal, director general al Unisys Corporation declara:”Acord minimum 50% din timp pentru a gestiona resursele umane. Unii oameni vin să mă vadă şi să îmi pună întrebări. Alții dimpotrivă, “ să plângă” pe umărul meu. Îmi petrec timpul ascultându-i cu răbdare, analizând şi interpretând ceea ce îmi spun, astfel încât să pot lua cele mai oportune şi eficiente decizii. Am devenit, astfel, psihologul numărul unu al ”casei” şi sunt convins că acesta trebuie să fie rolul patronului indiferent cărei întreprinderi”.

• ***cooperarea***

Aptitudinea (capacitatea) de a coopera consacră ultimul şi cel mai înalt nivel al competențelor relaționale. Bazându-se, în vederea amplificării propriei eficacități, pe toate capacitățile anterior prezentate, învingătorul ştie să coopereze cu semenii (interlocutorii) săi, respectiv să stabilească interacțiuni pozitive şi motivante cu partenerii de afaceri, definind scopuri şi obiective comune.

În cadrul întreprinderii (firmei), cooperarea învingătorului este ilustrată prin participarea acestuia la grupurile de lucru special constituite pentru definirea unor viitoare direcții de acțiune, nu rareori el fiind solicitat în calitate de consultant.

În acest tip de cooperare, modul de comunicare la care apelează învingătorul este direct şi afectiv. Acesta merge drept la țintă, abordează toate problemele supuse discuției fără nici un fel de

reticenţă şi ştie cum să includă, în conţinutul lor, elementele afective indispensabile demersului spre reuşită.

D. Factorii comportamentali

Cu prilejul unei conferinţe de prese organizate în primăvara anului 1991, John Goosens, preşedinte al companiei TEXACO pentru Belgia, Franţa şi Luxemburg, declara: "Un lucru este cert: eu nu cobor niciodată în arenă cu ideea că rezultatul este lipsit de importanţă. Odată ce întreprind ceva, scopul meu este de a câştiga. Astfel, eu nu sunt decât un jucător mediocru de tenis, dar odată ajuns pe teren, doresc un singur lucru: să-mi înving adversarul. Chiar dacă, din start, nu am nici o şansă. În lumea în care trăim, învingătorii îşi crează un loc mai bun sub soare. Dar , concomitent doresc şi ca toţi coloboratorii mei să fie învingători. Ceea ce nu înseamnă că nu accept înfrângerea; pur şi simplu, doresc să îmi pot spune întotdeauna că am făcut totul pentru a evita eşecul."

Aşadar, învingătorul este caracterizat adeseori, pe plan comportamental, printr-un extrem de puternic dinamism şi o energie incontestabilă care îl "pun" în mişcare, fiindu-i caracteristice:

- ambiţia şi dorinţa de a reuşi;
- combatitivitatea şi competitivitatea;
- dinamismul comportamental (angajarea personală, auto-determinarea, tenacitatea şi auto-depăşirea de sine).

E. Crearea, dezvoltarea şi impunerea propriei imagini

Imaginea de sine, a propriei personalităţi, constituie o caracteristică esenţială a învingătorului. Acesta ştie să se auto-evalueze foarte bine apreciindu-şi capacităţile, disponibilităţile şi posibilităţile.

Crearea, dezvoltarea şi impunerea propriei imagini sunt considerabil stimulate de densitatea "competiţiilor" la care participă şi de asemenea, de "concurenţii" întâlniţi, de pericolele cu care se confruntă permanent.

Învingătorul ştie, mai mult ca oricine, să îşi evalueze şi să îşi stimuleze motivaţiile, punctele forte şi cele deficitare ale propriei activităţi. Această aptitudine îi poate fi caracteristică sub forma unei originalităţi pre-existente status-ului său, dar cel mai adesea se constuie într-o capacitate învăţată, cultivată şi dezvoltată, apoi exprimată şi exteriorizată.

Învingătorul posedă nu numai încredere în sine, ci şi stimă faţă de propria persoană, fapt care îi permite să îşi genereze o gândire fundamental pozitivă. Şi aşa cum sublinia cu profund umor, actorul Jack Nicholson: "… mă consider un învingător pentru că fac parte din acei care au reuşit să înveţe, din viaţă, cel puţin un lucru: dacă veţi analiza cea mai proastă zi pe care aţi avut-o în viaţă, respectiv cea în care aţi crezut că veţi atinge abisul, veţi constata că era plină de mici evenimente minunate."

Învingătorul are siguranţa că a putut realiza cele mai ambiţioase lucruri (pe care alţii, cu siguranţă nu le-ar fi realizat în contextul

dat) şi acest fapt îi crează plăcere şi satisfacţii individuale, constituindu-se într-o confirmare obiectivă a propriilor sale disponibilităţi şi capacităţi. El este ceea ce face şi face ceea ce prevede, fiecare performanţă fiind un pretext de afirmare de sine şi o reuşită adăugată "piramidei de succes" pe care şi-o construieşte cu calm şi ardoare.

A-şi cunoaşte perfect propriul potenţial, a se autoevalua complet şi corect, a ştii ceea ce este aceea "marcă" a învingătorului, iată care sunt obiectivele sale.

Iar pentru a ajunge la acestea, el apelează la o serie de strategii ale reuşitei, pe care le vom analiza, succint, în cele ce urmează.

III. CELE ŞAPTE STRATEGII ALE REUŞITEI

În deplină concordanţă cu numeroasele atuuri psihologice de care dispune în potenţialul său, învingătorul ştie, de asemenea, să transpună în practică, pentru a reuşi, o întreagă gamă de strategii mentale, enumerate la începutul prezentului capitol.

Dacă factorii psihologici ai propriului potenţial caracterizează o stare relativ stabilă şi îi permit învingătorul să se autodepăşească şi să îşi dezvolte personalitatea de-a lungul unui complex proces de maturizare, strategiile mentale, prin aplicarea lor, generează o capacitate rapid operaţională, conducând individul la succes.

De fapt, între potenţialul psihologic şi strategiile mentale există o strânsă relaţie de interdependenţă. Astfel, potenţialul psihologic

constituie, adeseori, baza stabilă pe care strategiile mentale se pot dezvolta cu mare eficienţă. La rândul lor, odată stăpânite, strategiile mentale contribuie la dezvoltarea anumitor aspecte (părţi) ale potenţialului psihologic al învingătorului.

Dar să caracterizăm, succint, cele şapte strategii ale reuşitei:

1. Strategia vizualizării

Strategia vizualizării constă într-o anticipare a succesului şi se exprimă prin intermediul unei proiecţii în viitor a scenariului acestuia.

Rolul vizualizării este fundamental, întrucât aceasta accelerează traiectoria individului, actualizând în prezentul instantaneu o realitate care nu este perceptibilă decât în viitor. Practic, învingătorul are capacitatea (evident, teoretică) de a comprima timpul, prin intermediul vizualizării, el transpunându-se într-un nou spaţiu şi într-un timp diferit de cel actual. Şi de asemenea, pentru învingător vizualizarea constituie o "maşină" de explorare a spaţiului şi timpului, în concepţia sa a vedea fiind echivalent cu a vrea.

În acest loc, învingătorul îşi controlează perfect anxietatea precompetitivă, simulând competiţia înaintea desfăşurării acesteia. În fazele de învăţare a noi tehnici şi metode ,vizualizarea mentală îi va permite respectivului individ să accelereze procesul asimilării, iar în cea de (auto-) perfecţionare să îşi sporească stabilitatea şi abilitatea de a acţiona.

2. Strategia gestionării eficace (stăpânirii) a situaţiilor.

Această strategie îi permite învingătorului să integreze propriile obiective într-un demers perfect dinamic, constituind un mijloc privilegiat de a gestiona, în regim de continuitate, obiectivele, între starea prezentă şi cea dorită. Mai concret, acest tip de strategie presupune şi implică a acţiona în funcţie de "articularea" diferitelor etape care conduc la succes, parcurgând "pas cu pas" momentele-cheie, a căror "atingere" e realizabilă numai bazându-ne pe experienţele anterioare.

Se poate deci, concluziona că strategia gestionării eficace (stăpânirii) a situaţiilor se bazează pe:

- a învăţa din eşecuri. În primul rând, să ne reamintim că este mult mai uşor să trecem printr-un succes, decât printr-un eşec. Şi în al doilea rând, să ţinem cont de ceea ce spuneau unele personalităţi ale istoriei*: "Nu există eşecuri, ci numai lecţii*" (Nietzsche); "*Noroc că mai există şi eşecuri, pentru că numai astfel putem progresa*" (Frederic cel Mare); "*Eroarea nu este gravă dacă ea este irepetabilă"* (Alexandru cel Mare); etc.

Pentru a putea"exploata" propriile eşecuri, un om de afaceri, manager şi/sau un sportiv performant vor apela la diferite tehnici personale ca:

- analiza clară şi detailată a dimensiunilor eşecului;
- relevarea cauzelor reale ale eşecului;
- cauze intenţionale (subiectul îşi controlează acţiunea);

- cauze neintenţionale (subiectul nu îşi controlează acţiunea)
- cauze stabile (cunoscute şi precizate);
- cauze instabile (fluctuante);
- cauze interne (legate de propria persoană);
- cauze externe (legate de mediul ambiental-socio-psiho-economic şi/sau politic);
- identificarea precisă a erorilor comise, reperând ceea ce trebuie schimbat pentru a transforma eşecul în succes;
- identificarea a ceea ce a funcţionat bine şi deci, poate fi reutilizat într-o situaţie viitoare, în scopul de a garanta succesul.

A învăţa din eşecurile proprii (dar, eventual şi din ale altora) poate fi rezumat într-o scurtă şi percutantă afirmaţie: să nu comitem niciodată, aceeaşi eroare.

- a stăpâni consecinţele eşecului şi situaţiile-limită. Aceasta presupune a nu ne demobiliza niciodată şi de asemenea , a avea convingerea că absolut întodeauna mai există cel puţin o şansă. Este, evident, o problemă de echilibru psihologic, pentru că a putea trece peste cele mai (uneori) "înfiorătoare" situaţii, implică tărie de caracter, voinţă, încredere în propriile forţe, convingerea că vom fi capabili de reuşită. Sau după cum spunea Nietzsche, "…. Tot ce nu mă omoară mă face mai capabil, mai puternic".

- a învăţa din succese; cât de greu ne este uneori, să învăţăm din propriile reuşite! Şi mai mult, de câte ori nu suntem

tentați să ne "culcăm pe laurii victoriei", intrând astfel într-o stare de latență cel puțin primejdioasă, mai primejdioasă chiar decât eşecul?! Practic, a învăța din propriile succese (dar şi din cele ale altora) presupune parcurgerea aceloraşi etape (faze) ca şi în cazul învățării din eşecuri cu mici particularități:

- analiza riguroasă a dimensiunilor succesului;
- relevarea cauzelor stricte ce au generat succesul;
- identificarea tuturor aspectelor favorabile, potențial reutilizabile în situații ulterioare, în scopul realizării de noi succese;
- identificarea, post –factum a tot ceea ce poate fi ameliorat şi amplificat din punct de vedere al eficienței succesului;

Practic, aflat în fața unei situații, un individ poate gândi (evident, exprimat într-o formă sintetică) în maniera următoare:

- dacă am înregistrat un eşec:
  -îmi identific erorile;
  -descopăr ce trebuie să fac pentru a-mi corecta propriile erori, astfel încât să nu le repet;
- dacă am înregistrat un succes:
  -identific ceea ce "merge";
  -asimilez ceea ce am învățat pentru a reproduce faptele favorabile, încercând să devin propriul meu model;
  -rețin că a stăpâni situațiile înseamnă a învăța, iar a învăța înseamnă a şti să îți îndrepți propriile erori şi să reproduci succesul.

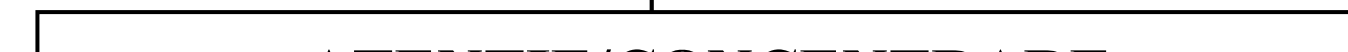
3. Strategia schimbărilor rapide şi eficiente

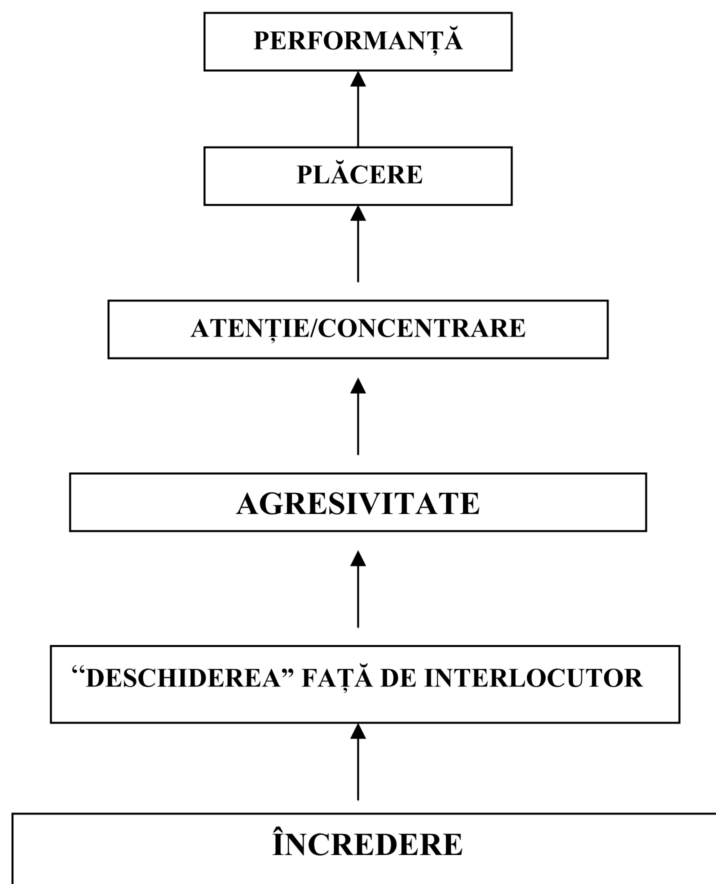
Acest tip de strategie permite oamenilor de afaceri, managerilor şi/sau sportivilor performanți să treacă, extrem de rapid, de la o stare mentală la alta, total opusă ("comutare mentală") ca, spre exemplu: de la admirație, la dispreț; de la dragoste , la ură; de la bucurie, la tristețe; de la concentrare, la relaxare, etc. Scopul (evident, strategic) este de a genera în interlocutor anumite stări de spirit, influențându-i comportamentul.

Pentru a putea apela la strategia schimbărilor rapide şi eficiente, un manager performant trebuie să dea dovadă de maximă flexibilitate psihomotorie şi de perfectă adaptabilitate la mediul ambiant, fiind capabil să comunice într-o manieră clară şi eficientă.

Succesiunea stărilor mentale caracteristice strategiei schimbărilor rapide şi eficiente, în scopul de a atinge performanța, poate fi redată în diagrama de mai jos:







Pentru a putea apela la strategia schimbărilor rapide şi eficiente, un individ performant trebuie să dea dovadă de maximă flexibilitate psiho-motorie şi de perfectă adaptabilitate la mediul ambiant, fiind capabil să comunice într-o manieră clară şi eficace.

Învingătorul îşi va "alimenta" propria "bancă de

date"aferentă ştirilor mentale bazându-se pe:

- acumulările de rezultate din experiențele trăite;
- tratamentul "aplicat" acestor experiențe, prin intermediul strategiei gestionării eficiente (stăpânirii) a situațiilor;

4. Strategia influențării;

Strategia influențării constă în a-l determina pe interlocutor să adopte o stare mentală necesară atingerii scopului pe care ni-l propunem.

Dacă, în cazul precedent, se recurge la automanipulare, în strategia influențării accentul este pus pe capacitatea de a-i determina pe interlocutori să reacționeze la stimulii mentali (rareori şi fizici) emişi de noi ("noi" pentru că agreăm ideea că fiecare cititor este şi/sau va fi un învingător).

Strategia influențării poate apela la unul din următoarele două mijloace:

- fie de a convinge şi mobiliza interlocutorul, generându-i o stare mentală pozitivă şi favorabilă vis-a-vis de propria-i persoană (în cazul strategiei negocierii);
- fie de a-l demobiliza şi destabiliza, generându-i o stare mentală negativă (în cazul strategiei confruntării).

Evident, mijlocul ales este în funcție de scopul urmărit: "câştigarea" partenerului în cazul, spre exemplu, al unei negocieri,

respectiv, intimidarea unui (potențial sau virtual) concurent.

Prin adoptarea primului mijloc ne putem "aduce" interlocutorul în următoarele stări mentale: "deschidere" față de noi; disponibilitate şi predispoziție pentru dialog; capacitate înaltă de a asculta; aptitudinea de a prevedea şi recepta starea pe care o exteriorizăm, cooperare.

Apelând la cel de-al doilea mijloc, vom imprima imterlocutorului teamă, confuzie, îndoială, trac, stres, frică şi chiar o accentuată stare de nervozitate, apelând la mijloace non-verbale (contact vizual, atitudine corporală, "penetrarea" în "spațiul" său intim, etc.) şi/sau verbale (anunțarea prealabilă a propriilor noastre performanțe; inferiorizarea adversarului – în genul: "Mai cunosc pe cineva care, aflat în postura dumneavoastră ‚a pierdut"; apelând la tehnica confuziei – spre exemplu, în plină campanie electorală pentru numirea noului prim–ministru francez, Domnul François Mitterand s-a adresat, permanent, Domnului Jacques Chirac!…etc.)

5. Strategia relațională

Aceasta se bazează pe "transmiterea" relațională a propriilor capacități asupra anturajului din mediul nostru extern.

Practic, strategia relațională este o strategie de dublă influențare: de la noi către interlocutori; de la aceştia către propria noastră persoană (prin prisma efectului generat şi scontat de noi).

Principiile de bază la care apelează învingătorii ce recurg la o asemenea strategie pot fi exprimate prin următoarele postulate:

1. Am nevoie de alții pentru a reuşi;
2. Nu pot reuşi de unul singur.

Strategia relațională este, în fapt, o dublă strategie: de învățare şi de comunicare.

Strategia învățării se referă, la rândul său, la o dublă învățare: atât de la propria persoană, cât şi de la interlocutori (semeni).

Principala tehnică de învățare constă în modelare.

În strategia relațională, învingătorul se modelează în funcție de ceea ce este şi de modul în care se exteriorizează interlocutorul.

Pentru ca strategia relațională să fie complet operațională şi modelarea eficace, este indispensabil necesar ca învingătorul să ştie în prealabil, ce vrea (doreşte) să modeleze, respectiv de ce elemente are nevoie pentru a putea continua să progreseze. De aceea, el trebuie să se cunoască foarte bine şi să îşi poată evalua cu maximă rigurozitate calitățile şi defectele, astfel încât să poată fi capabil să definească ce vrea să "împrumute", să imite sau să modeleze la şi de la interlocutor.

Pentru a progresa, învingătorul are la dispoziție două mijloace şi anume:

- stabilizarea şi întărirea punctelor sale forte, precum şi ceea ce ştie să facă, utilizând strategia gestionării succesului;
- "acoperirea" propriilor lacune, modelându-se în funcție de interlocutori (semeni), respectiv în funcție de ceea ce aceştia posedă şi el doreşte să câştige de la ei: ştiința lor de a face, tehnicile lor de negociere, metodele lor de lucru, starategiile adoptate în

diferite acțiuni întreprinse etc.

Aşadar, modelarea constituie mijlocul cel mai sigur, cel mai puternic şi cel mai eficace pentru a ne îmbogăți strategiile adoptate în demersul nostru către reuşită. De asemenea, este o tehnică ce ne permite să profităm de cel care, momentan, prin capacitățile, disponibilitățile şi posibilitățile personale domină relația existentă, înclinând "balanța" de la o relație de putere (profesor-elev; conducător-condus; campion-challenger etc.) la una de învățare. Şi în ultimă instanță, a fi capabil să realizeze această "basculare" de la o relație de putere la una de învățare, constituie imaginea învingătorului.

6. Strategia META

Extrem de puternică şi, în acelaşi timp, sofisticată, Strategia META permite învingătorului să ocupe o poziție privilegiată de observator al propriului comportament.

Cum a fi în META înseamnă a ne observa în acțiune, este evident faptul că aplicațiile acestei strategii sunt foarte diverse. Poziția de observator ne permite, mai întâi, modificarea şi ameliorarea performanțelor în curs de realizare şi, în consecință strategia META se constituie într-o sursă de învățare eficientă şi rentabilă pe termene foarte scurte. În acelaşi timp, această strategie constituie o excelentă tehnică de gestionare a emoțiilor. Introducând o distanță față de noi înşine, un recul față de propriile noastre acțiuni, ea îndepărtează senzațiile care ar putea fi, pe moment, trăite

într-o manieră deosebit de negativă sau stresantă.

Ca strategie de învățare, META se apropie de principiile strategiei gestionării eficiente (stăpânirii) a situațiilor. Deosebirea constă în faptul că, dacă în cazul acesteia din urmă, strategia învățării operează în sprijinul fundamentării acțiunilor, META intervine pe parcursul derulării acțiunilor propriu-zise.

Strategia META este constituită din următoarele faze:

- ***declanşarea*** **–** se produce din momentul în care, pe parcursul desfăşurării unei acțiuni, învingătorul îşi dă seama că performanța sa poate fi ameliorată**.** Această conştientizare este legată de interpretarea unui anumit număr de semnale interne şi/sau externe, semnale repetate sub formă de senzații, mesaje, etc. şi care indică faptul că performanța vizată nu este optimală;
- ***analiza contextului în care se derulează acțiunea.*** Aceasta presupune detaşarea celui care defăşoară acțiunea şi transpunerea sa în rol de "spectator" al derulării evenimentelor, urmărind o analiză cât mai puțin subiectivă a contextului creat şi generat**.** Şi, fapt deloc lipsit de impotanță, în acest mod învingătorul va evita "imixtiunea"propriului anturaj în problemele cu care se confruntă direct, declanşând un auto-feedback ce îi permite să controleze şi să ajusteze, în permanență, prin micro-schimbări, derularea propriei acțiuni**;**

PARAMETRII DESCRIPTIVI		
	Modalități de aplicare	
Modelare		Manegament
Învingător în grup	Actor	Lider al grupului
Învățare	Proces	Comunicare
Termen scurt	Planificarea obiectivelor	Termen lung
Individual (singur)	Transpunere faptică a strategiei	Colectiv(împreună)
		Grupa I (grup-echipă)
Dual	Context social	Expansiune
Reducție	Context spațial	Ocuparea spațiului
Proximitate spațială a modelului		Juxtapunere
Suprapunere		Viitor
Prezent	Cadru temporar	Durată
Moment		"Dacă vreau îmi optimizez reuşita în viitor, conduc"
"Dacă vreau îmi optimizez reuşita în prezent, modelez"		Întreg (tot)
Parte	Relații cu semeni	ALTUL
Eu	Meta-program	DIFERENȚĂ (expert în gestionarea diferențierilor)
SIMILITUDINE (asemănare prin expertiză)	Meta-program	Mărire
		Grădinar
Calc		
Cameleon	Metafore	

- ***identificarea şi atribuirea, pe momente de desfăşurare a acțiunii, a cauzelor ce pot genera sau au creat disfuncționalități,*** rezultanta constituind-o stabilirea schimbărilor capabile să conducă la ameliorarea propriilor performanţe;

- ***transpunerea, instantanee, în practică, a măsurilor de corecție impuse şi reintegrarea individului în rolul de "actor",*** acțiunea fiind de acum gestionată din interior şi condusă spre un rezultat eficient superior celui prevăzut inițial.

Ca metodă de gestionare a emoțiilor, strategia META permite şi facilitează reducerea (diminuarea) intensității reacțiilor emoționale provocate de trac, stres, anxietate, frică etc.

Trecând din registrul "emoții-senzații" în cel de "evaluare-analiză", învingătorul îşi auto-generează reculul ce îi va permite să treacă rapid şi eficient peste obstacolele intervenite pe parcursul derulării propriilor acțiuni.

Prin urmare, detaşarea de un context trăit, evaluarea situației de fapt, analizarea viitoarelor direcții de acțiune în vederea ameliorării propriilor performanțe, creează învingătorului posibilitatea de a-şi diminua intensitatea emoțiilor negative, de a-şi pregăti cu mai mare rigurozitate şi cu cât mai puțină subiectivitate planul de acțiune şi ,în final, de a-şi "conserva" propriile mijloace capabile să îi genereze un comportament performant.

Altfel exprimat, strategia META ne oferă posibilitatea de a trece rapid şi eficient din "centrul atenției"în exteriorul acțiunii, transpunîndu-ne, într-o manieră flexibilă în rolul de analişti ai "centrului atenției", practic ai acțiunilor pe care noi înşine le-am declanşat şi tot noi înşine urmează să le finalizăm (mai eficace decît am prevăzut).

IV.ORGANIZAREA STRATEGIILOR REUŞITEI

Fiecare tip de strategie are un rol bine definit, iar adoptarea ansamblului celor şapte strategii prezentate este de natură să îi confere învingătorului excelenţă în acţiunile întreprinse.

Specialiştii sunt de părere că, numai stăpânind ansamblul celor şapte strategii (să nu uităm că cifra 7 este asociată ideii de perfecţiune), modelul învingătorului devine accesibil şi performant.

Contextul utilizării celor şapte strategii ale reuşitei variază în funcţie de următoarele criterii:

a) **momentul şi durata acţiunii:**

- înainte de demararea acţiunii:
- strategia vizualizării, pentru a ne „vedea” în acţiune, înainte ca aceasta să debuteze;
- strategia obiectivelor, pentru a ne întări motivaţia faţă de demersul intreprins;
- în timpul acţiunii:
- strategia schimbărilor rapide şi eficiente, astfel încât să ne putem adapta, în funcţie de context, starea mentală corespunzătoare, adaptată scopului şi/sau obiectivelor vizate;
- strategia META, pentru a ne ameliora calitatea prestaţiei;

- strategia relaţională, în scopul de a ne „transmite” propriile capacităţi asupra interlocutorului;
- strategia influenţării, pentru a manipula interlocutorul în sensul dorit de noi (dar şi de acesta!...);
- după desfăşurarea acţiunii:
- strategia gestionării eficiente (stăpânirii) a situaţiilor, astfel încât să putem desprinde maximum de învăţăminte (concluzii din experienţa câştigată) şi să ne fundamentăm viitoarele direcţii de acţiune.

b) natura informaţiilor ce urmează a fi tratate:

- dacă este vorba despre informaţii referitoare la propriul comportament, învingătorul poate apela la:

- strategia META, pentru a-şi adapta comportamentul la contextul dat (inclusiv sau mai ales „corecţii” comportamentale);

- strategia gestionării eficiente (stăpânirii) a situaţiilor, în scopul analizării eventualelor motive ale eşecului;

- dacă este vorba despre informaţii privind scopurile urmărite:

- strategia obiectivelor, pentru a stabili noi dimensiuni ale acestora;

- strategia schimbărilor rapide şi eficiente, pentru a ne adapta „din mers” acţiunile, conform cu demersul întreprins în vederea maximizării propriilor performanţe;

- dacă este vorba despre informaţii privind concurenţa (şi, după caz, adversarii);

- strategia vizualizării, pentru a ne vedea şi vedea concurenţii în întregul ansamblu al acţiunii;

- strategia relaţională, pentru a „modela” competenţele concurenţilor şi a le „prelua” punctele forte manifestate de aceştia;

- strategia confruntării – ca parte integrantă a strategiei influenţării – în scopul de a diminua competitivitatea concurenţilor noştri şi de a spori şansele demersului spre maximizarea propriilor performanţe.

c) natura acţiunilor întreprinse:

- strategia META şi „stăpânirii” situaţiilor, pentru „corectarea din mers” a acţiunilor întreprinse;

- strategia schimbărilor rapide şi eficiente, în vederea adaptării derulării acţiunilor la contextul dat;

- strategia vizualizării şi cea a obiectivelor, pentru a anticipa modul de desfăşurare a viitoarelor acţiuni;

d) contextul relaţional:

- strategia relaţională, pentru a ne conduce „din umbră” partenerii şi/sau adversarii, eventual „copiindu-le” şi preluându-le punctele forte;

- strategia confruntării, pentru a simula competiţia şi a rivaliza cu concurenţii;

e) resursele propriului potenţial:

- dacă dispunem de un potenţial relaţional foarte dezvoltat, vom putea apela la strategia relaţională (management şi/sau modelare);

- dacă dispunem de o puternică dinamică a propriului comportament (încredere în noi înşine, afirmarea propriului eu, etc.), va fi extrem de eficace utilizarea strategiei influenţării;

f) termenul de realizare a schimbării:

- dacă dispunem de timp suficient, putem apela la strategia gestionării eficace (stăpânirii) a situaţiilor, pentru a ne pregăti, cu calm şi minuţiozitate, demersul spre reuşită;

- dacă derularea acţiunii este iminentă, va fi util şi oportun să adoptăm strategia schimburilor rapide şi eficiente, pentru a ne transpune, instantaneu, într-o stare mentală propice spiritului performant (asocierea strategiei vizualizării fiind, de asemenea, recomandabilă);

g) importanţa schimbării ce urmează a fi efectuată:

- în cazul micro-schimbărilor, poate fi adoptată strategia META şi, în funcţie de contextul dat, modelarea (ca element component al strategiei relaţionale);

- dacă este cazul unor macro-schimbări, strategia gestionării eficiente a situaţiilor şi modelarea (în funcţie de context) se pot dovedi oportune şi utile;

h) contextul social:

- dacă acţionăm singuri („întreprinzători solitari"), putem adopta strategia vizualizării, strategia META şi cea a obiectivelor;
- în situaţia în care suntem ajutaţi în demersul nostru spre reuşita performanţei, apelarea la strategiile relaţionale (îndeosebi modelarea) şi a influenţării se poate dovedi extrem de eficientă.

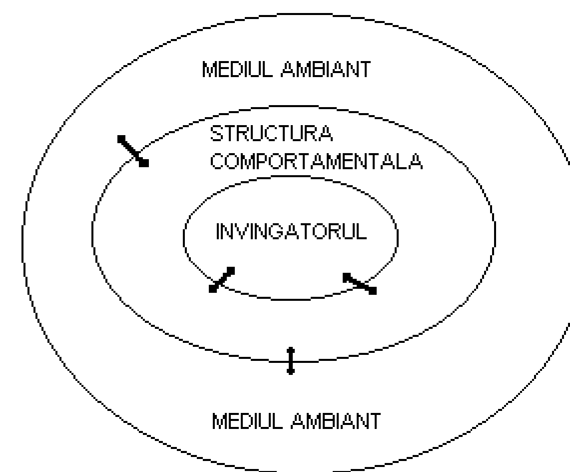
V.MEDIUL AMBIENTAL AL REUŞITEI

În contextul şi accepţiunea adoptate pentru „modelul învingătorului", abordarea acestuia este fundamental sistematică. Învingătorul, performanţele sale, mediul ambiental în care el acţionează se intercondiţionează reciproc.

Astfel, mediul ambiant al acţiunilor învingătorului intervine la un dublu nivel:

- cel al structurii profesionale, în care învingătorul este operaţional performant (întreprindere, firmă, companie, etc.);
- cel al unui spaţiu social din ce în ce mai vast, în care structura comportamentală a învingătorului este complet integrată şi adaptabilă, în funcţie de scopurile şi/sau obiectivele vizate.

În sistemul reuşitei, conform concepţiei abordate şi prezentate, mediul ambiant are un rol secundar, comparativ cu cel al învingătorului – care deţine „poziţia-cheie".



Rolul central („poziţia-cheie") al învingătorului în cadrul sistemului reuşitei este generat şi explicat prin următoarele considerente:

- este necesar a da (încredinţa) propriilor colaboratori posibilitatea de a se întrevedea ca învingători;
- pre-punerea învingătorului în centrul sistemului reuşitei este confirmată şi verificată de faptul că, la originea oricărei întreprinderi (firme sau companii) performante se află un om, un învingător, cu viziunea sa asupra viitorului şi asupra reuşitei, cu entuziasmul, capacităţile şi disponibilităţile sale, favorabil şi dinamic, îndreptate spre succes;

- învingătorul este cel care imprimă adoptarea şi dezvoltarea tuturor strategiilor reuşitei, solicitând propriilor săi colaboratori (şi, implicit, mediului ambiental) un anumit sens al acțiunilor, vizând performanța prin intermediul realizărilor echipei;
- nu în puține cazuri, aflați într-un mediu ambiant non- şi/sau chiar contra-performant, învingătorii au reuşit transformarea acestuia şi progresarea spre reuşită (adeseori totală).

Structura comportamentală (manifestată ca structură socială) influențează, la rândul său, atât performanțele învingătorului, cât şi ansamblul mediului ambiant. Omul (învingătorul) creează şi generează dinamica structurii sociale şi nu invers (evident, în contextul abordat, referitor la sitemul reuşitei). În concepția noastră, structura socială, pe lângă interacțiunile cu învingătorul şi cu mediul ambiant, joacă rolul unui „liant perfect" între cele trei componente ale sistemului reuşitei, oferind cadrul propice al adaptărilor rapide şi eficace capabile să permită continuarea, cu succes, a demersului către eficiența maximă.

Mediul ambiant, adeseori instabil, chiar haotic, se află sub influența continuă şi dinamică a învingătorului şi prin intermediul acestuia, a structurii sociale. Rolul său nu este, însă, numai pasiv, ca cel al unui „receptor ascultător", ci activ şi mobilizator pentru performanțele înregistrate de cele două componente ale sistemului reuşitei. Prin schimbările acceptate sau nu, în funcție de calitatea şi

cantitatea demersurilor întreprinse de învingător şi de structura socială, mediul ambiant se auto-transformă şi, concomitent sau în consecință, modelează „agenții stimulatori" constituienți ai sistemului reuşitei.

Nu mai puțin adevărat şi real este faptul că, în actualele condiții ale mediului ambiant socio-economic şi politic (referindu-ne la exemplul concret al României), în care schimbările au tendința (mai lentă sau mai accentuată) de radicalizare, structurile devin performante în funcție de capacitatea de adaptare (adaptabilitatea) la sistem. În acest context, flexibilitatea capacității de adaptare la sistem este condiția esențială a supraviețuirii, structurile şi indivizii incapabili să reziste la schimbări dispărând, (mai devreme sau mai târziu) şi antrenând, în consecință, o perfecționare a cadrului relațional-sistemic existent.

În condițiile pe care un asemenea context al interdependențelor active le implică, potențialul unei structuri sistemice performante include (conform figurii de mai jos): potențialul cognitiv; potențialul afectiv şi emoțional; potențialul relațional.

Dinamica structurii este posibilă în condițiile în care elementele constituente ale sistemului manifestă:

- ambiție şi dorință pentru a reuşi;
- combativitate şi competivitate;
- capacitate de mobilizare;
- angajarea totală în/şi pentru schimbări;
- adaptabilitate maximă la contextul dat (sau creat).

Iar pentru ca toate acestea să devină posibile, este necesar, cu caracter imperativ, ca fiecare individ (în perspectiva devenirii sale pe post de învingător) să ştie să comunice deschis, rapid şi eficient cu interlocutorii (semenii) săi, precum şi cu structurile componente ale mediului ambiental.

CAPITOLUL V
GHID DE UTILITĂȚI MANAGERIALE

Aşa cum arăta cineva, odată, managerul eficient (autentic) este asemeni generalului care are de purtat o bătălie şi, mai important, de condus propria armată spre victorie. Pentru că în lumea afacerilor nu contează încercările, ci numai reuşitele. Succesul bătăliei este hotărât înainte de încrucişarea primelor spade. El există deja ca proiect în mintea şi sufletul generalului. Fiindcă, la fel precum în viață, şi în afaceri, succesul este nu o finalitate, ci un drum continuu, iar de aceea atingerea lui presupune nu atât obiective fixe, calculate matematic, cât trecerea dincolo de evidențele contabile, pentru a se îndrepta spre aspecte ce țin în modul cel mai direct şi intim de chiar ființa umană.

Pentru că, la urma urmei, totalitatea bunurilor (materiale sau spirituale), a serviciilor sau operațiunilor şi proceselor economice nu reprezintă, în fond, decât instrumente (şi mecanisme) de intermediere între două ființe umane, care pe această cale urmăresc satisfacerea trebuințelor fundamentale (aşa cum le cunoaştem pe acestea ierarhizate conform piramidei lui Maslow) şi în final realizarea împlinirii de sine. (Să ne amintim spusele omului de ştiință mai sus amintit: “Fiecare om este o ființă înzestrată cu un proiect. Fiindcă există o tendință generală şi universală care îl conduce pe fiecare să devină ceea ce Sinele său este realmente. Şi ceea ce un om poate, el trebuie să fie”.

Pe lângă multiplele calități, aptitudini sau valențe pe care managerul e necesar a le dobândi pe parcursul devenirii sale ca specialist în domeniul afacerilor, el va implementa în educația, pregătirea şi optica sa de viață şi următoarele aspecte ce vor deveni laturi sau trăsături ale personalității sale sociale:

1. Managerul trebuie să-şi amintească mereu că el este în acelaşi timp şi lider.De aceea:

- gândeşte în perspectivă, şi vede dincolo de criza momentului şi de raportul trimestrial;

-interesul față de firma la care lucrează nu se limitează la secțiunile pe care le conduce.El vrea să ştie cum se angrenează departamentele firmei, şi vede mereu dincolo de zona de influență a acestora;

-pune accentul cu insistență pe previziune, valori şi motivație;

-are o puternică abilitate diplomatică de a face față situațiilor conflictuale cu multe componente;

-nu acceptă status quo-ul [starea de fapt] (John Gardner, Secretar al Departamentului de Stat pt. Educații, SUA, Şef de proiecte în domeniul ştiinței conducerii).

2.Pentru el, a ştii să facă un lucru, este împlinirea muncii. A arată altora cum să facă un lucru este împlinirea profesionismului. A-i inspira pe alții să facă un lucru şi a se asigura că munca lor este bine făcută, reprezintă reala împlinire a sa ca manager.

3. Cu cât ajunge mai sus, cu atât este mai înalt nivelul angajării, al resposabilității şi riscurilor asumate, dar şi prăpastia pe care conjuncturile (umane sau naturale) o deschid la picioarele sale.

4. Dacă vrea să exercite o conducere eficientă, formează sau promovează spre vârf alți oameni cu influență în organizație. Pentru că el ştie lucrul acesta: bătăliile au fost câştigate totdeauna de „cel din umbră".

5. Succesul este o perspectivă, nu o finalitate; o cale continuă, nu un scop. O cale ascendentă. În felul acesta îl deosebeşte de eşec: eşecul ne duce în jos. Dar eşecul nu trebuie confundat cu înfrângerea. Majoritatea înfrângerilor ne fac mai puternici, pregătindu-ne pentru treapta următoare. Ele reprezintă chiar oglinda care ne arată ce ne lipseşte pe drumul spre desăvîrşire.

6. Pe măsură ce urcă, este atent la nivelul pe care se află şi pune în aplicare calitățile necesare acestuia. Dacă nu le are, se opreşte şi le dobândeşte mai întâi. Nimeni nu se naşte manager, aşa cum nimeni nu se naşte om. Devenim şi una şi alta prin voință şi efort personal.

7. Pentru manager, raporturile personale cu oamenii pot fi ierarhizate pe o piramidă cu 5 nivele, în funcție de cele 5 conduite în organizație, şi ele presupun următoarele aspecte, aşa cum arăta J.C.Maxwell:

4. FORMAREA OAMENILOR	**Respect**: Oamenii te urmează pentru ceea ce ești și ceea ce reprezinți.	Această etapă este apanajul liderilor care ani la rând au format oameni și orgnizații. Puțini ajung aici. Cei care reușesc sunt mai măreți decât viața
3. PRODUCȚIA	**Reproducția**: Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru ei.	Acesta este punctul în care se produce evoluția de anvergură. Angajarea ta în formarea de lideri va asigura o continuă evoluție ascendentă a organizației și a membrilor. Depune toate eforturile ca să ajungi și să te menții la acest nivel**.**
2. ÎNGĂDUINȚA	**Rezultate:** Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru organizație.	Acesta este punctul în care sucessul este perceput de majoritatea oamenilor. Aceștia te aprobă pe tine și ceea ce faci. Problemele se rezolvă cu efort minim datorită zelului.
1. FUNCȚIA	**Relații:** Oamenii te urmează pentru că așa vor ei.	Oamenii te vor urma dincolo de autoritatea ta oficială. La acest nivel, munca se face din plăcere. Atenție: Dacă rămâneți prea mult timp la acest nivel fără a vă dezvolta, oamenii foarte motivați vor deveni îngrijorați.
	Drepturi: Oamenii te urmează pentru că sunt obligați să o facă**.**	Influența ta nu se va adânci dincolo de fișa postului tău. Cu cât prelungești mai mult rămânerea la acest nivel, cu atât mai mulți oameni te vor părăsi și entuziasmul va fi mai scăzut.

Nivelul 1: ***Funcție/Drepturi:***

- să cunoască în cele mai mici detalii descrierea funcției pe care o îndeplinește;

- să cunoască trecutul organizației;
- să prezinte istoricul organizației în fața membrilor acesteia (cu alte cuvinte să fie un jucător de echipă);
- să accepte responsabilitatea;
- să-și îndeplinească funcția cu o perfecțiune consecventă;
- să facă mai mult decât ceea ce se așteaptă de la el;
- să ofere idei creatoare pentru schimbări și îmbunătățiri.

Nivelul 2. ***Îngăduința/Relații:***

- să aibă o autentică dragoste de oameni;
- să-i facă să aibă succes pe cei ce lucrează cu el;
- să vadă lucrurile cu ochii altora;
- să iubească oamenii mai mult decât regulamentele;
- ori practică relații câștig-câștig, ori mai bine renunță;
- îi include și pe alții în evoluția sa;
- îi tratează cu înțelepciune pe cei dificili.

Nivelul 3. ***Producție/Rezultate:***

- inițiază și acceptă responsabilitatea pentru creștere;
- întocmește și urmează declarația scopului organizației;
- include descrierea funcției și energia de care dispune în declarația scopului, ca parte integrantă a declarației;
- dezvoltă răspunderea pentru rezultate, începând chiar cu sine însuși;

- găseşte elementele care oferă profit maxim şi acţionează în consecinţă;
- comunică strategia şi perspectiva organizaţiei;
- se transformă într-un promotor al schimbării şi înţelege importanţa momentului oportun;
- ia deciziile dificile ale căror rezultate contează.

Nivelul 4. ***Formarea oamenilor/Reproducţie:***
- pune accent în primul rând pe formarea oamenilor;
- este un model bun de urmat pentru ceilalţi;
- îşi răsfrânge strădaniile de conducător asupra a 20% dintre cei mai buni oameni ai săi;
- le oferă liderilor-cheie şansa de a progresa;
- este capabil să atragă alţi câştigători/producători spre o ţintă comună;
- se înconjoară de un mic grup care să îl completeze în actul conducerii.

Nivelul 5. ***Forţa personalităţii/Respect:***
- adepţii săi sunt loiali şi gata de sacrificii;
- şi-a petrecut mulţi ani ca mentor şi modelator de lideri;
- a devenit politician/consultant şi este solicitat de alţii.

8. El ştie că totul se realizează numai cu şi prin intermediul oamenilor. În funcţie de raporturile cu ei, vor fi şi rezultatele

organizaţiei, întreprinderii sau ale sale personale. Succesul depinde totdeauna de oameni şi de muncă, nu de împrejurări.[47]

9. Principiul Pareto: 20% din priorităţi ne dau 80 % din realizări, dacă ştim să le identificăm.

10. Eficienţa este fundamentul supravieţuirii; eficacitatea- cel al succesului.

11. Nu contează cât de asiduu lucrează, ci cât de inteligent. Aceasta înseamnă să cunoască şi următoarele aspecte esenţiale:

- <u>organizarea</u>: - cerinţa primordială a unui manager este de a putea jongla cu succes cu trei sau patru proiecte prioritare, concomitent;
- <u>alegerea</u>: - este capacitatea de a selecta esenţialul util, atât în prezent cât şi în perspectivă;
- <u>planificarea</u>: - ordonarea priorităţilor;
- <u>evaluarea</u>: - fiecare lucru, acţiune sau om are un rost şi un loc, o situaţie în care poate să-şi manifeste şi să îndeplinească cel mai bine acest rost. Managerul trebuie să le cunoască deopotrivă pe amândouă.
- <u>priorităţile</u>: - întrucât succesul reprezintă o călătorie continuă, priorităţile se schimbă cu fiecare pas. Dar ele merg totdeauna

[47] Pesimistul vede în orice oportunitate o dificultate, pe când optimistul face din fiecare dificultate o oportunitate.

înaintea noastră. Acesta este criteriul după care le recunoaştem; de aceea ele sunt stelele- călăuză ale unui manager eficient.

12. Succesul şi valoarea unui manager, depind fundamental de trei parametri:

- imaginea publică: - felul cum este perceput de către ceilalți: personalul firmei, clienți, familie, comunitatea socială;
- acțiunea proprie: - realizările personale, materiale, sociale sau spirituale; rezultatul muncii sale;
- valoarea internă: - ceea ce omul este în sine, prin raportare la conştiința şi la standardele morale universale.

Numai atunci când între aceşti trei factori se realizează un echilibru stabil (nu static!), succesul poate fi însuşit de către manager, adică asumat, împărtăşit, determinând starea de spirit numită: integritate (sub aspectul acțiunii, manifestării exterioare) şi respectiv împlinire de sine (sub aspectul satisfacției interioare).

13^0 Managerul este, pentru personalul său, o călăuză şi un ghid. Dar nici un ghid nu merge mai departe decât a fost deja. Altfel se transformă într-un simplu excursionist.

De aceea, sub aspectul pregătirii, managerul trebuie să fie mereu, măcar cu un pas înaintea celorlalți.

14^0 Pe cât e de adevărat că nimeni nu se naşte manager, pe atât de adevărat e că nici nu poate ajunge astfel ”prin experiența

proprie” sau ca urmare a “formării la şcoala vieții”. Calitatea de manager se obține numai în urma unui efort propriu asumat, decis, conştient şi responsabil. Auto-educația, auto-dezvoltarea, şcoala, viața şi experiența pot sprijini procesul formării, dar nu-l pot nici determina, nici impune, nici suplini şi nici împiedica. Pentru că managementul este o artă, iar managerul o operă artistică.

15^0 Managerul trebuie să-şi amintească mereu că în univers şi în lumea noastră, ca parte a acestuia “singură schimbarea este eternă” (Buddha). În rest, totul se transformă. În afaceri ,schimbarea ține de esența creşterii, a succesului întreprinderii. Singurele lucruri care nu se mai supun acestui principiu sunt acelea care au încetat să mai existe.

16^0 Oamenii au nevoie de sentimentul că sunt proprietarii schimbării (sentiment care le oferă siguranța derivată din decizia propriei lor voințe - astăzi prea puțini dintre noi ne simțim bine când ni se spune ce să facem; de exemplu: situația acestui curs). “A schimba obiceiurile şi modul de gândire al oamenilor, e ca şi cum ai scrie instrucțiuni pe zăpadă în timpul unui viscol: la fiecare douăzeci de minute trebuie să revii pentru a le scrie din nou.” (Maxwell).

De aceea trebuie să li se transfere sentimentul proprietății asupra schimbării. Iată câteva soluții propuse de Şcoala Americană (Departamentul de Stat pentru Educație):

- Oferirea de informații în prealabil oamenilor, astfel încât ei

să aibă timp să se gândească la implicaţiile schimbării şi la modul în care îi va afecta aceasta.

- Explicarea obiectivelor globale ale schimbării - motivele ei şi cum va purcede aceasta.
- Evidenţierea beneficiilor pe care le aduce schimbarea. Sinceritatea cu angajaţii care pot fi dezavantajaţi drept urmare a schimbării. Avertizarea din timp şi oferirea de ajutor, eventual în găsirea unei noi slujbe.
- Cerinţa adresată celor care vor fi afectaţi de schimbare să participe la toate fazele procesului de schimbare.
- Menţinerea deschisă a tuturor canalelor de comunicare. Oferirea de ocazii angajaţilor pentru a discuta schimbarea. Încurajarea întrebărilor, comentariilor şi a altor reacţii.
- Flexibilitatea şi adaptabilitatea pe tot parcursul procesului de schimbare este necesară. Recunoaşterea greşelilor: se operează modificările acolo unde este necesar.

17^0 Problemele nu sunt lucruri în sine, ci perspective, puncte de vedere, optici. E adevărat că ele dau culoare şi sens vieţii, dar cel mai tragic lucru îl reprezintă un manager blocat în acţiunea sa de imposibilitatea rezolvării unei probleme şi care nu ştie că soluţia reprezintă totdeauna schimbarea de perspectivă (Maxwell).

18^0 Conducerea este mai puţin legată de poziţie, decât de dispoziţie.

19^0 Viaţa este 10% ceea ce se petrece şi 90% reacţia noastră la ceea ce se întâmplă.

20^0 Chiar dacă oamenii cer fapte pentru a se convinge (a crede) de la un manager, ei vor urma mai degrabă atitudinea şi nu acţiunile lui. Aşa cum s-a spus: pesimistul se plânge că e vânt. Optimistul speră că va trece. Managerul orientează pânzele.

21^0 Ca formator de oameni, managerul ţine cont de următoarele aspecte:

- Îi poate impresiona pe oameni de la distanţă, dar dacă vrea să aibă impact asupra lor, trebuie să fie aproape de ei.
- Îi iubeşte pe toţi, dar se implică personal numai în ce-i priveşte pe primii 20% din organizaţia sa.
- Îi încurajează pe cei mulţi; este un mentor pentru elită. Este transparent.
- Alcătuieşte un plan pentru formarea lor. Alcătuieşte o echipă: pentru ei toţi din care face şi el parte.
- Oamenii vor să fie apreciaţi sau impresionaţi. Socotiţi valoroşi pentru ceea ce sunt şi pentru ceea ce pot, iar nu pentru utilitatea lor.

De aceea prima responsabilitate a managerului în funcţia sa de formator de oameni este aceea de a le oferi toate şansele să reuşească. Aceasta înseamnă:

- o atmosferă excelentă în care să lucreze: potrivită,

caldă, deschisă, creativă şi încurajatoare.

- instrumente adecvate de lucru. Degeaba se angajează oameni de excepție, care fac munci de excepție, dar cu instrumente de duzină.
- un program continuu de pregătire în care să se încadreze. Perfecționarea angajaților duce la perfecționarea companiei.
- oameni excelenți pentru care să lucreze; o echipă unită şi unitară.
- previziunea obligatorie a țelului spre care se îndreaptă. Oamenii au totdeauna nevoie să lucreze la, pentru, cu ceva mai mare, important, valoros decât ei înşişi.

22⁰ Cele 7 păcate necesar a fi evitate de către un manager:

- Să caute a se face iubit şi nu respectat;
- Să nu ceară ajutorul şi sfatul membrilor echipei;
- Să însoțească talentul personal punând accent pe reguli, nu pe reacții;
- Să nu promoveze critica constructivă;
- Să nu dezvolte simțul responsabilității la membrii echipei;
- Să îi trateze pe toți la fel;
- Să nu informeze oamenii.

23⁰ Managerul nu trebuie să angajeze niciodată pe cineva :

- care vine însoțit de: a) sclavul său, b) avocatul sau cu un

casetofon după el, c) bodyguardul, d) ursulețul de pluş, e) escorta de poliție, f) mama.

- care se laudă că este mai deştept decât toți "cei trei ticăloşi pentru care a lucrat înainte".
- a cărui biografie este mai lungă de patruzeci de pagini.
- a cărui biografie este scrisă cu carioca.
- care vorbeşte mai repede decât tipul din reclama pentru Coca Cola (Maxwell).
- care sâsâie la întrebările sale.
- care se trezeşte din când în când vorbind păsăreşte.
- care izbucneşte în suspine sfâşietoare când i se cere să numească o persoană de la care se pot cere referințe.
- care nu poate distinge culoarea părului şi a ochilor cuiva.
- care printr-un ordin al tribunalului, se află într-o permanentă stare de sedare intravenoasă.
- care încearcă să impresioneze cu repertoriul său de bancuri triviale.
- care la rubrica de cerințe salariale, scrie " Îl vreau pe tot acum!".

23⁰ Atunci când angajează personalul, managerul ține de asemenea cont de următoarele calități necesare unei persoane pentru a se încadra într-o echipă de succes:[48]

---

[48]. Dupa John. C. Maxwell – "Dezvoltă liderul din tine", Editura Maltea, Bucureşti, 1993

- Atitudine pozitivă - capacitatea de a vedea oamenii şi situaţiile într-o lumină pozitivă.
- Nivel înalt de energie-rezistenţă şi dorinţă de a munci susţinut fără a se extenua repede.
- Căldură personală- un fel de a fi care atrage oamenii.
- Integritate - caracter solid, de încredere, consecvenţă în vorbe şi fapte.
- Simţ al responsabilităţii- rezolvă întotdeauna problemele până la capăt; nu găseşte scuze; sarcină trasată- sarcină îndeplinită.
- O bună autoreprezentare- are o reprezentare pozitivă asupra sa, asupra celorlalţi şi asupra vieţii.
- Capacitate mentală - abilitatea de a învăţa pe măsură ce se înmulţesc cerinţele.
- Vocaţie de conducător- influenţă asupra celorlalţi.
- Vocaţie de adept- capacitatea de a se supune.
- Lipsa problemelor personale - viaţa personală, familială şi profesională sunt în regulă.
- Abilitatea de a lucra cu oamenii - talentul de a atrage oamenii şi de a-i forma.
- Simţul umorului - se bucură de viaţă, nu se ia în sine prea serios.
- Elasticitate - abilitatea de a "face un salt înapoi " atunci când se ivesc probleme.

- Recorduri personale - dovedeşte experienţă şi success.
- Dorinţe mari - sete de succes şi dezvoltare personală.
- Autodisciplină - dispus să "plătească preţul" şi să valorifice succesele.
- Creativitate - capacitatea de a avea soluţii şi de a rezolva probleme.
- Flexibiliate - nu se teme de schimbare; fluid; progresează odată cu organizaţia.
- Vede "imaginea de perspectivă" - capabil să privească dincolo de interesele personale.
- Intuiţie - capacitatea de a discerne şi de a simţi o situaţie fără a deţine date concrete.

25^0 Dacă managerul are nevoie de un om cu astfel de calităţi pentru a forma un colectiv performant, colectivul la rândul său are novoie de un manager:

- care se domină cu succes înainte de a-i domina pe alţii;
- care caută în permanenţă răspunsul cel mai bun , nu cel mai obişnuit;
- care adaugă valoare oamenilor şi organizaţiei pe care o conduce;
- care se conduce pe sine cu capul şi pe ceilalţi cu inima;
- care inspiră şi motivează, în loc să intimideze şi să manipuleze;
- care trăieşte alături de oameni ca să le cunoască problemele

şi alături de Dumnezeu ca să le rezolve;

• care îşi dă seama că dispozițiile sunt mai importante decât pozițiile;

• care modelează opinii în loc să se ia după statisticile de opinii;

• care înțelege că instituția este imaginea caracterului lui;

• care nu se pune mai presus de ceilalți, decât în asumarea responsabilităților;

• care este la fel de cinstit cu lucrurile mărunte ca şi cu cele mari;

• care se autodisciplinează ca să nu fie disciplinat de alții;

• care găseşte neajunsurile şi le transformă în realizări;

• care urmează o busolă morală ce arată direcția bună indiferent de orientările distincte.

• care ştie că: progresul şi dezvoltarea oamenilor este cel mai înalt țel al ştinței conducerii; că cei din preajma liderului vor determina nivelul succesului acestuia; că puțini sunt cei care reuşesc, dar că nu sunt mulți cei care vor ca ei să reuşească şi de asemenea că diferența dintre a juca pentru a câştiga şi a juca pentru a nu pierde este diferența dintre succes şi mediocritate.

Iar pentru finalul acestui capitol, iată prototipul unui bun manager, în viziunea Şcolii Americane mai sus amintite. Astfel un manager autentic:

• Nu pretinde niciodată celorlalți să se supună regulilor la care

el însuşi nu se poate supune.

• Îşi face tot atâta timp să-şi asculte angajații cât afectează pentru a le da ordine.

• Îşi ține promisiunile indiferent că sunt mari sau mici.

• Insistă pentru o bună înțelegere internă - sinceră, atentă, bilaterală.

• Participă activ şi plin de înțelegere la şedințe, fără să-şi piardă timpul cu întreruperi şi banalități.

• Trimite copii după scrisori ş note informative tuturor celor interesați în proiectele respective, în aşa fel încât să nu jignească mândria personală a nimănui.

• Nu se amestecă necugetat în treburile altuia.

• Apără cu putere orice angajat acuzat pe nedrept.

• Acceptă reproşurile adresate grupului său, chiar dacă nu a comis personal o greşeală.

• Acordă deplină încredere tuturor celor care o merită.

• Face o critică mai mult constructivă decât distructivă.

• Este atent dacă compania sa merge mai bine, dacă adoptă un comportament neprotocolar sau unul oficial.

• Răspunde solicitărilor telefonice în cel mult 24 de ore sau pune pe cineva să răspundă în locul lui.

• Răspunde la corespondența importantă în 4 zile.

• Acordă timp suficient personalului nou angajat şi îl ajută să se adapteze companiei.

• Nu pretinde a fi expert în ceea ce nu ştie.

- Furnizează tăieturi din ziar şi semnalează articole ce prezintă interes pentru colegi.
- Atrage atenția la şedințe asupra oamenilor din umbră care au muncit din greu pentru realizarea unui succes.
- Se asigură că în birou este o ambianță placută în ceea ce priveşte iluminatul şi comoditatea scaunelor.
- Luptă pentru beneficiile salariaților săi.
- Se abate de la calea sa pentru a ajuta un coleg care a avut un necaz.
- Restituie întotdeauna, cu promptitudine şi în bune condiții ceea ce a împrumutat.
- Nu repetă niciodată un zvon care ar dăuna reputației cuiva.
- Lasă pe alții să semneze lucrările lui, fiind conştient că lauda de sine este nefolositoare, în timp ce aceea venită de pe buzele altora este aur.
- Manifestă compasiune față de întâmplările nefericite din viața unui salariat.
- Corectează pe cel care face o declarație incorectă în fața unui grup, fie pe loc, fie în particular.
- Renunță la problemele personale pentru a fi amabil cu noii veniți sau cu cei răzlețiți de grup.
- Ştie să se îmbrace în cadrul serviciului şi în afară; are un simț deosebit al afacerilor.
- Nu vorbeşte despre invitații în fața celor care nu au fost invitați.

- Nu aduce niciodată un invitat la o petrecere fără să îi fi cerut mai înainte permisiunea gazdei.
- Este o gazdă bună, preocupată ca invitații săi să se simtă bine.
- Când e cazul, este deferent în situațiile create în birou.
- Ştie să prezinte oamenii în aşa fel încât să îi facă să se simtă bine.
- Este punctual şi, când întârzie, îşi informează întotdeauna gazda din timp.
- Confirmă în scris orice articol sau dar ce i-a fost trimis.
- Achită nota de plată la bar sau la restaurant când este rândul lui.
- Îşi dă seama că cea mai rapidă cale spre eşec este să se înghesuie şi să se impună pentru a fi invitat la întrunirile de afaceri sau pentru a câştiga bunăvoința oamenilor cu funcții importante.

PARTEA A III – A
TESTE DE EVALUARE A CAPACITĂŢII MANAGERIALE

Testele şi studiul de caz prezentate în continuare îşi propun să vă confere, chiar şi succint, posibilitatea de a vă autodiagnostica propria capacitate şi spiritul de a înterprinde afaceri, în cel mai corect sens al noţiunii AFACERE...

1.Autodiagnosticarea disponibilităţilor şi capacităţilor antreprenoriale

La fiecare dintre cele 20 de situaţii prezentate în continuare, situaţii pe care poate, le-aţi trăit sau nu şi în care, de asemenea, vă veţi afla sau nu, vă rugăm să răspundeţi cât mai sincer şi prompt, fără a reflecta mai mult de 5 secunde pentru formularea fiecăruia dintre punctele dumneavoastră de vedere. La fiecare întrebare puteţi răspunde cu răspunsurile A sau B, alegând numai una dintre cele două variante care vi se propun:

1.Înainte de a începe o negociere, cel mai important, pentru mine este să:

A. rememorez rolul, doleanţele, situaţiile de ansamblu şi prejudecăţile fiecaruia dintre participanţi.
B. rememorez lista argumentelor pe care le am, selecţionându-le pe acelea care îmi conferă avantaj asupra concurenţei.

2. Negocierea îmi reuseşte mai bine atunci când:

A. creez, împreună cu clientul, un climat relaţional favorabil, abdicând de la principiile-standard ale tehnicii ofertei.
B. sunt ireproşabil pe planul tehnicii ofertei.

3. În afaceri cel mai important lucru este să:

A. furnizez clientului produsul şi/sau serviciul de care acesta are într-adevăr nevoie: astfel, îmi voi forma şi îmi voi menţine clientela.
B. caut un câştig din fiecare tranzacţie excluzând riscul de a pierde.

4. În informarea pe care o doresc să o am despre client, acord prioritate:

A. organizării firmei sale şi proiectelor pe care aceasta le are.
B. echipamentelor pe care le foloseşte şi performanţelor lor tehnice.

5. Prima calitate a unui om de afaceri în acţiunea sa comercială este să:

A. înţeleagă cum să vândă un produs şi/sau serviciu clientului.
B. aibă dorinţa de a vinde.

6. Când clientul pune o întrebare cu caracter tehnic şi/sau economic la care nu ştiu sau nu pot să dau un răspuns pe loc, fiindu-mi necesare, să presupunem, şapte zile pentru a mă informa, este mai bine să:

A. dau totuşi un răspuns pe care îl cred a fi corect, eventual scuzându-mă dacă acesta a fost eronat şi schimbând subiectul discuţiei.
B. îi spun, foarte sincer: *„Prefer să nu vă răspund imediat, dar mă voi documenta şi vă voi spune în şapte zile”*, chiar cu riscul de a pierde respectiva afacere.

7. În debutul unei afaceri, când am deja, un interlocutor la

client, dar voi întâlni tot la acesta o persoană de rang superior interlocutorului meu şi care, de asemenea, are o putere mai mare de decizie, încep prin a:

A. căuta informații suplimentare asupra respectivei persoane pentru a-mi orienta mai bine comportamentul atunci când o voi întâlni.

B. reîntocmesc dosarul tehnico-economic şi argumentele de care dispun pentru a nu lăsa loc nici unei „fisuri" în discuții

8. Pentru clienții repetitivi, prefer să am imaginea unui:

A. vânzător din ce în ce mai sensibil la doleanțele clientelei, capabil să „aranjeze" lucrurile chiar dacă nu este, întotdeauna capabil şi/sau apt să răspundă pe loc, la toate întrebările cu caracter tehnic.

B. specialist-expert, din ce în ce mai competent asupra produselor şi/sau serviciilor oferite/vândute şi de asemenea foarte exigent asupra datelor de care dispune.

9. La un dejun sau cină de afaceri am tendința să:

A. nu discut despre respectiva afacere, ci numai despre lucruri extraprofesionale „de viață"

B. revin asupra unor elemente ale afacerii, fiind foarte util să profit de acest moment, pentru a-l determina pe client să accepte puncte de vedere care nu necesită întocmirea sau prelucrarea unor documente.

10. În cazul interpretării divergente a unui detaliu al contractului care se negociază cu clientul, prefer să:

A. revin la esențial, căci detaliile se vor regla mai bine ulterior, dacă ne vom pune de acord asupra problemelor de fond

B. nu abandonez nici cel mai mic detaliu, deoarece acesta va antrena prin consecințe, mai multe neplăceri.

11. Dacă un client, nemulțumit, îmi telefonează pentru a face o reclamație serioasă, fiind pe punctul de a se enerva şi de a adopta un limbaj răzbunător, amenințător chiar, încep prin a:

A. îi spune că reclamația sa este gravă şi ne vom ocupa imediat de soluționarea aspectelor sesizate, dorința fiind de a-i satisface cât mai bine solicitările; după aceea, îl rog să repete punct cu punct, fiecare element al sesizării sale.

B. îi arăta că rămân calm, punându-i clar, punct cu punct, întrebări asupra fiecaruia dintre elementele sesizate, astfel încât să îmi lămuresc cu mai puțină subiectivitate, situația creată.

12. În redactarea unei propuneri scrise, încep prin a:

A. enunța avantajele pe care le va avea clientul.

B. descrie, cu claritate, afacerea pe care i-o propun.

13. Dacă mă aflu în postura de client interesat pentru un anumit produs şi/sau serviciu şi am în fața mea un vânzător entuziast, care vorbeşte mult şi chiar „taie" încercările de a spune ceva, pentru a-mi argumenta cu orice preț valoarea ofertei sale şi pentru a mă obliga astfel, să îi fac, imediat comanda:

A. îl îndemn să continue să vorbească deoarece astfel voi avea mai multe elemente de fundamentare a unei bune decizii.

B. îl opresc cu scopul de a-i preciza punct cu punct ceea ce mă interesează pentru a nu vedea de fapt ceea ce vrea el.

14. Dacă mă aflu în postura de cumpărător şi ştiu că în întreprinderea pentru care lucrez există clauze condiționale de a cumpăra (spre exemplu, plata în X zile de la livrare, condiții specifice de calitate etc), în momentul în care primesc un furnizor cred că trebuie să:

A. tratez, mai întâi, problemele privind prețul, structura sortotipodimensională a materialelor pe care doresc să le cumpăr etc. Abia în finalul întrevederii îi

voi comunica clauzele condiționale, astfel încât să putem realiza un eventual „aranjament”
B. îi aduc la cunoştinţă încă un „start” sub forma unei reguli impuse şi nenegociabile clauzele condiționale existente în intreprinderea mea, nelăsând loc nici unei ambiguități în negocieri şi nedorind nici un fel de compromis.

15. Acelaşi conținut ca la întrebarea (13) dar, suplimentar, constat că el nu mă ascultă, deoarece nu ține cont de condițiile de utilizare, în particular, a produsului (condiții pe care deja i le-am explicat)
A. îl ascult cu răbdare, gândindu-mă că trebuie acceptate şi astfel de comportamente („*Ia omul aşa cum este!...*”) şi că, finalmente mă va asculta şi el pe mine.
B. profit de prima ocazie care mi se iveşte (un apel telefonic, chemarea unui coleg etc.), pentru a-l conduce politicos la uşă deoarece nu am timp de pierdut cu astfel de indivizi...

16. La sfârşitul unei negocieri de vânzare, dacă am fost obligat să cobor nivelul prețului sub cel al unei afaceri care îmi era mai rentabilă am mai degrabă tendința generală de a:
A. depăşi momentul pentru a obține comanda, deci de a încheia afacerea în pierdere ținând însă cont de faptul că în viitor voi putea face şi vânzări mai bune.
B. adopta o poziție fermă, pierzând respectiva afacere, neînregistrând deci rezultate financiare nefavorabile.

17. Într-o conjunctură în care un client vrea să cumpere un material, un produs sau o parte a unei instalații, iar eu am convingerea că acestea nu sunt într-adevar necesare (utile), dar că vânzarea se va dovedi profitabilă pentru mine:
A. îi explic că este mai bine să evite cumpărarea, chiar dacă eu nu voi profita de pe urma respectivei

afaceri.
B. voi vinde pentru că...”afacerile sunt afaceri” şi la „urma-urmei” fiecare client este responsabil de cunoaşterea propriilor interese.

18. În situația în care un client nou – cu care am o întâlnire de afaceri al cărei subiect nu a fost, încă, avansat – îmi „aranjează” primirea de către unul dintre subalternii săi, acesta neputând să ia practic nici o decizie:
A. discut cu respectivul subaltern, pentru a stabili o bună relație, fiind convins că astfel voi avea avantaje în respectiva afacere deşi cred, pentru moment că...îmi pierd timpul.
B. mă duc la întâlnire, dar apoi, cu politețe mă retrag cât mai repede deoarece am convingerea că un adevărat om de afaceri competent şi eficient nu trebuie să îşi piardă timpul.

19. Situându-mă în „rolul” unui cumpărător, consider că în fața unui vânzător trebuie să:
A. arăt maxim de considerație şi răbdare ascultându-l până la capăt chiar dacă uneori „bate câmpii”.
B. îl pun într-o poziție de uşoară inferioritate (prin modul în care îl contactez, prin poziționarea mobilierului în biroul meu etc.) pentru a evita ca acesta să mă „copleşească” cu argumente lungi, chiar inutile, fapt care m-ar face să-mi pierd timpul.

20. Dacă trebuie să țin o expunere în fața unui grup de oameni de afaceri, prima mea preocupare constă în general, în a:
A. mă informa asupra fiecaruia dintre participanți şi în funcție de aceasta îmi voi organiza expunerea şi argumentările, neglijând unele puncte importante deoarece prima mea preocupare este să mă fac acceptat, acceptat pentru a vinde mai bine în viitor.
B. îmi face un plan de conferință clar şi riguros, astfel încât să respect timpul şi aşezările fiecărui

interlocutor și să furnizez informațiile esențiale asupra viitoarei afaceri.

Şi acum, după ce ați formulat opțiunile dumneavoastră, vă rugăm să regrupați răspunsurile în funcție de litera atribuită (**A** sau **B**) cât şi de paritatea sau imparitatea numărului întrebării. Pentru aceasta, clasificați fiecare dintre cele 20 de răspunsuri în câte una dintre cele patru casete de mai jos şi însumați punctele aferente, pe categorii. Verificați apoi ca fiecare sumă a răspunsurilor pare şi impare să fie egală cu 10. Veți obține patru cifre ca, spre exemplu:

	Întrebări pare	întrebări impare
Răspunsuri A	7	4
Răspunsuri B	3	6
TOTAL	10	10

În continuare aranjați una după alta, în sensul lecturării „de la stânga spre dreapta”, cifrele corespunzătoare răspunsurilor dumneavoastră. În acest mod veți obține un număr format din cele patru cifre (în exemplul anterior, 7 4 3 6), în funcție de care veți putea recurge la interpretarea rezultatelor, după cum urmează:

I. Dacă A şi B sunt, fiecare cifre pare, iar A este mai mare decât B (ca spre exemplul 6 6 4 4):

Sunteți dotat pentru prospectarea şi detectarea noilor afaceri. Temperamentul vă incită să căutați a vă crea dese contracte de

afaceri cu clienții, pentru a-i determina să vă spună cât mai multe lucruri despre doleanțele lor. Vă puteți considera ca identificându-vă, în analiza, cu clientul, cu problemele sale. Nu de puține ori încercați să seduceți clientul (şi în general, orice interlocutor), determinându-l ca astfel, să vă caute ori de câte ori doreşte o consultație în domeniul afacerilor şi să vă remită, cu fermitate şi fără prea multe discuții, comenzile sale.

II. A şi B sunt impare şi inegale (spre exemplu: 7 3 3 7, 1 7 9 3 etc):

Sunteți un bun negociator. Vă face plăcere să vă întâlniți cu clientul pentru a-l determina să cedeze în favoarea problemelor la care țineți foarte mult. Ştiți să vă „repliați” în orice moment al negocierilor, fără a ceda şi fără a înfrunta „dur”, direct, clientul, reuşind ca în final să obțineti ceea ce doriți.

III. A este impar şi B este par (spre exemplu 3 6 7 4);

Aveți înclinații spre a cerceta, prioritar, proiectele clienților. Vă face mare plăcere să analizați fiecare problemă cu care se confruntă clientul, cu scopul (nedisimulat) de a-i găsi o soluționare eficientă, originală, personală. Sunteți cu adevărat, un bun om de afaceri.

IV. A şi B sunt, fiecare pare, dar A este mai mic decât B (spre exemplu 4 4 6 6):

Sunteți un bun realizator, un manager „pur” și „dur”! Vă place foarte mult ca orice afacere să fie bine „tranșată” și nu suportați nici cea mai mică imprecizie din partea clientului. Vă conduceți afacerile cu rigoare și sunteți (vă faceți) respectat de client. În caz de nevoie, în situații dificile, nu „vă plângeți” și nu vă exteriorizați. Sunteți „făcut” pentru a vă finaliza munca în condiții dintre cele mai bune!

V. În fine dacă „reușiți” să obțineți numărul 5555 este foarte posibil că sunteți o prsoană echilibrată de afaceri, dar nu dispuneți de suficientă calificare de specialitate. De asemenea, sunteți o persoană autonomă, care își poate conduce o afacere de la A la Z, într-un stil precis și calm.

Dar care vă sunt defectele?!… Acest test vă relevă, în general, numai “ puncte forte” și calități, fapt care nu trebuie să vă deranjeze deloc. Pentru că, de regulă, am fost învățați să căutăm numai defectele (mai ales ale altora!…) și, eventual, o “cale de mijloc”. Sau, în cel mai bun caz, să ne “detectăm”, analizăm și îndreptăm lacunele pe care le avem, fiecare dintre noi, în diferite domenii de activitate, mai ales când ne aflăm în fața unor examene și/sau concursuri. Viața, însă, ne demonstrează că lucrurile nu stau chiar așa, mai ales în domeniul afacerilor! “Specialiști”, care de care mai “notorii” apar “peste noapte”, școli de “făcut” manageri se înființează la tot pasul, teorii care de care mai sofisticate ne sunt “servite” cu sau fără …”garnitură”, dar noi… o ducem din ce în ce

mai…(nu știm cum să-i spunem!…)!

Categoric, este foarte util să ne cunoaștem propriile defecte, pentru a le putea combate și/sau chiar elimina. Este, însă, oare, bine să ne cunoaștem numai defectele pentru a reuși în afaceri? În general, răspunsul este, categoric, nu! Pentru că demersul fundamental care ne poate asigura reușita îl constituie numai cunoașterea propriilor posibilități și disponibilități, fără a ne supra- sau sub- aprecia. Astfel, dacă, de exemplu, suntem vânzători seducători, este eficient să urmărim detectarea a noi și noi posibilități de a încheia afaceri cât mai rentabile.Dacă, însă, suntem gestionari riguroși, va fi util să ne asociem și să colaborăm cu o persoană posedând un temperament “suplu”, aceasta ajutându-ne să depășim (cel puțin) cu succes unele situații mai dificile.

Indiferent de calitățile relevate prin intermediul autodiagnosticului precedent, esențial este ca, pe lângă ceea ce am învățat și vom mai învăța (toată viața!), să reușim SĂ FIM CEI MAI BUNI ÎN DOMENIUL ÎN CARE SUNTEM, DEJA, BUNI! Pentru că numai atunci ne vom simți, realmente, foarte utili atât pentru clienții/interlocutorii noștri, cât și pentru întreprinderea la care lucrăm (vom lucra). Nu este, oare, mult mai eficient să acționăm, cu ambiție, dinamic și dând dovadă de maximă adaptabilitate la mediu, în domeniul în care suntem (foarte sau cei mai) buni, folosindu-ne, astfel, talentul, fără a ne lamenta că nu am reușit ceea ce alții au făcut (de mult timp!…) în domeniul lor de activitate?…

2. Caracteristicile unei afaceri şi responsabilităţile omului de afaceri

1. Afacerea reprezintă, finalmente, într-adevăr:
a) orice operaţiune şi/sau activitate care are ca scop obţinerea de mai mulţi bani decât partenerii noştri;
b) o iniţiativă antreprenorială concretizată, pentru toate părţile implicate, în obţinerea de profit;
c) orice operaţiune vizând atragerea de noi clienţi, în scopul de a câştiga bani;
d) un sistem complex de activităţi generatoare de profit în dauna celor „slabi”;
e) un „joc” din care câştigă numai cei foarte „tari” şi bine pregătiţi;
f) un ansamblu de operaţiuni financiar-bancare generatoare de profit, în dauna celor care nu ştiu să câştige;
g) o activitate concurenţială, din care ies învingători numai cei care ştiu să obţină profit.

2. Printre principalele caracteristici şi responsabilităţi ale unui adevărat om de afaceri se înscrie şi una din următoarele*:*
a) să fie bun cunoscător a trei-patru limbi de circulaţie internaţională;
b) să ştie să nu piardă niciodată, făcând totul (şi chiar orice) pentru a câştiga;
c) să aibă capacitatea şi puterea de a disimula, perfect, tot ceea ce (re)simte faţă de interlocutor, cu scopul de a-l „seduce” definitiv;
d) să ştie (cum) să se transpună, întotdeauna, în locul interlocutorului;
e) să fie carismatic şi comprehensibil, neacceptând nici un compromis;
f) să stăpânească neprevăzutul, excluzând orice situaţie nedorită;
g) să ştie cum să profite, cu prima ocazie, de cea mai mică eroare a clientului.

3. Printre cele mai importante trăsături ale caracterului unui bun negociator se înscriu:
a) o foarte temeinică pregătire tehnico-economică, corelată de studii MBA;
b) bun „simţ al măsurii”, corelat cu ştiinţa de a învinge orice adversar;
c) capacitate decizională de excepţie, fără delegarea de responsabilităţi;
d) „simţ dezvoltat al banului”, pentru a câştiga oricum şi în orice condiţii;
e) puterea inconştientului, pentru a nu se teme de nimeni şi de nimic;
f) capacitatea de a-i asculta pe toţi şi de a decide de unul singur;
g) un deosebit „simţ al dreptăţii”: nimic nu se pierde, totul trebuie câştigat.

4. Dacă din nefericire consider că am pierdut relativ mulţi bani într-o afacere (să presupunem cinci milioane), sumă pe care a câştigat-o concurentul meu, cred că este mai bine să:
a) acţionez în judecată persoana care, pur şi simplu m-a înşelat;
b) perseverez, pregătindu-mă ca într-o situaţie similară să fiu „apt” pentru a pierde, eventual, chiar mai mult, fără a mă complica inutil, mai ales că nu poţi să câştigi întotdeauna;
c) mă „repliez” şi să trec la „ofensivă” neabandonând niciodată: odată pornit pe un drum, trebuie să mergi până la capăt!
d) caut cauzele care mi-au generat eşecul, pentru a reuşi să profit de acest lucru mai ales pe seama concurenţei;
e) ştiu să aplic cu maximă hotărâre şi tărie principiul: *„Nimic nu se dă, totul se pierde !”;*
f) nu mă „pierd” mai ales că m-aş putea face de „râs” în faţa prietenilor;
g) povestesc tuturor prietenilor ce mi s-a întâmplat pentru a le cere sfatul.

5. În general un adevărat om de afaceri trebuie să fie:
 a) admiratorul unei echipe, în cel mai corect sens al cuvântului;
 b) o persoană cu spirit întreprinzător;
 c) un excelent coleg şi mai ales, cooperant cu prietenii, chiar dacă va pierde şi el cât de cât; doar nu o să fie un „capăt de ţară”;
 d) un negociator care să ştie cum să nu piardă niciodată;
 e) o persoană ambiţioasă care să nu „cedeze” nici „un capăt de aţă” pentru că „afacerile sunt afaceri” şi numai cei buni au loc pentru a supravieţui;
 f) posesorul unui telefon GSM şi al unei maşini de lux (preferabil Mercedes);
 g) o persoană cu experienţă de minimum zece ani în domeniu.

6. Afacerea înseamnă pentru orice persoană:
 a) o importantă sursă suplimentară de venituri, cu orice sacrificiu;
 b) ştiinţa care nu pierde, mai ales într-un mediu din ce în ce mai concurenţial;
 c) un bun prilej de a demonstra că suntem mai buni decât ceilalţi;
 d) o veritabilă „şcoală a vieţii” din care unii ies învingători iar alţii învinşi;
 e) un „drum” pe care, odată pornit nu mai ai şanse să scapi cu „faţă curată”;
 f) o nouă ocazie pentru a câştiga, din nou, câte ceva;
 g) o relaţie contractuală care poate fi ”interpretată” mai ales în contextul unui cadru legislativ „flexibil” şi permisiv.

7. Principalul rol al oamenilor de afaceri români, mai ales în perioada actuală, constă în:
 a) a aduce cât mai mulţi bani populaţiei, sprijinind redistribuirea PIB-ului;
 b) contribuţia la lărgirea relaţiilor de prietenie ale României cu alte ţări;
 c) învăţarea, continuă, a unor lucruri din propriile erori şi mai

ales, din greşelile altora;
 d) a păstra secretul tuturor operaţiunilor întreprinse, pentru că e fapt recunoscut: „cine deţine informaţia deţine puterea”
 e) a intra în relaţii parteneriale şi cu alte instituţii ale statului, pentru a le putea sprijini, eficient şi decisiv, activitatea;
 f) a iniţia şi promova acţiuni publicitare pentru a demonstra încă o dată că orice om politic poate fi (şi în opinia unora trebuie să fie) şi un afacerist;
 g) a fi ei înşişi, nelăsându-se seduşi, angrenaţi şi/sau compromişi de nici un fel de acţiuni/activităţi de contrabandă cu alcool, ţigări, etc. Acestea constituie numai apanajul unor persoane juridice strict abilitate, organizate în „reţele perfecte” şi fără nici o „fisură”.

8. Între etapele unei potenţiale afaceri se înscriu şi:
 a) invitarea interlocutorului, viitor potenţial partener, la un restaurant cât mai luxos, cu scopul de a-i testa, „pe viu”, adevăratele intenţii (mai mult sau mai puţin declarate);
 b) solicitarea de scrisori de garanţii bancare, chiar înainte de a fi pe punctul contactării viitorului potenţial partener de afaceri;
 c) negocierea, respectiv „ajustarea” doleanţelor şi a intereselor ambelor părţi contractante, cu scopul de a ajunge la o variantă acceptată de acestea;
 d) urmărirea atentă, adeseori chiar obsesivă, a celor mai mici detalii specifice comportamentului interlocutorului;
 e) crearea şi dezvoltarea unei veritabile reţele informative referitoare la toate contactele de afaceri avute de viitorul potenţial partener, cu scopul de a-i cunoaşte mai bine posibilităţile şi/sau disponibilităţile, precum şi modul în care a obţinut până în prezent rezultatele economico-financiare;
 f) finalitatea, respectiv momentele recepţiei şi cele ulterioare acesteia, momente în care vor fi soluţionate eventualele deficienţe şi/sau ambele părţi se pregătesc pentru realizarea unor noi contracte.

9. Printre principalele caracteristici ale unei afaceri sunt incluse şi următoarele:

a) de regulă, afacerea trebuie făcută „exemplar”, „rapid”, discret şi extrem de eficient, pentru a nu-i oferi clientului şi anturajului acestuia ocazia să se „dezmeticească”; practic, vor câştiga numai cei bine şi foarte bine pregătiți, capabili să profite (şi) de cea mai mică eroare a clientului;
b) o afacere profitabilă înseamnă a ieşi, întotdeauna, *învingător* din relația cu clientul, indiferent dacă acesta va continua sau nu relația partenerială cu noi (mai ales că în afaceri nu este loc pentru sentiment);
c) orice afacere este o veritabilă aventură, care se derulează, de regulă, pe termen medii şi lungi; finalmente, din această aventură va ieşi şi un *învins*;
d) uneori, afacerea trebuie să fie mai scumpă decât produsul şi/sau serviciul deja existent pe piață, pentru a stimula concurența şi inhiba adversarii; mai mult, cumpărătorii vor fi siguri de faptul că raportul *calitate/preț* va fi cel real;
e) în majoritatea cazurilor, vânzarea unei afaceri „serioase” se face de către o persoană fizică sau juridică, special calificată şi formată în scopul de a atrage cât mai mulți clienți şi, mai ales, bani;
f) fiecare afacere constituie „un produs” unic în felul său, „elaborat” până în cele mai mici detalii, împreună cu clientul; aceasta, indiferent de cine va fi, în cele din urmă, *învingătorul* şi cine *învinsul*;
g) afacerea înseamnă, întotdeauna, *a fi învingător;* cine afirmă că într-o afacere există şi *învinşi* comite (cel puțin) o mare eroare.

10. În etapa de realizare a oricărei afaceri, indiferent de natura acesteia, cred că este util să:

a) generez un climat cât mai serios şi competent, chiar „rigid”, dar adaptabil, pentru a nu crea potențialului meu client, confuzia şi/sau iluzia realizării unei „apropieri forțate”;
b) negociez cu orice eventuală solicitare de modificare a

clauzelor contractuale, mai ales dacă aceasta este formulată de către client; de asemenea, voi analiza eventualele implicații ale modificărilor intervenite în acest mod, asupra finalității respectivei afaceri;
c) transform *bunul contact* într-un *bun contract*, neezitând a face, eventual, unele mici cadouri („atenții”), capabile să îl sensibilizeze pe interlocutor şi astfel să îl predispună la a „ceda” mai uşor propunerilor mele;
d) urmăresc şi controlez operativ şi atent costurile, propunând chiar măsuri de reducere rațională a acestora: scopul îl constituie, evident, diminuarea valorii devizului stabilit de comun acord cu clientul, chiar dacă voi pierde 5-10% din cota de profit calculată inițial;
e) urmăresc şi controlez operativ costurile, în scopul încadrării acestora în prevederile contractuale stabilite cu clientul; dacă este posibil, voi încerca să mai „smulg” ceva bani de la client (prin „revederea” devizului), mai ales având în vedere dinamica aberantă a prețurilor şi continua devalorizare a monedei naționale;
f) întocmesc bilanțul operațiunilor realizate împreună cu clientul, în vederea pregătirii şi demarării de noi contracte de afaceri; evident, în acest context, voi încerca să contactez şi alți clienți, pentru a nu intra în stereotipie şi/sau chiar în afaceri „monotone”, de rutină;
g) analizez până în cele mai mici detalii, rezultatele afacerilor precedente ale clientului, în vederea verificării bonității sale financiar-contabile şi, în genereal a seriozității şi competenței sale manageriale;
h) identific structurile decizionale ale clientului, cu scopul de a crea un climat favorabil viitoarelor acțiuni de reproiectare şi reorganizare structurală, decizională şi managerială.

3. Starea de spirit "marketing"

1.Starea de spirit marketing presupune şi una dintre următoarele condiţii:

a) să ştii să satisfaci exemplar doleanţele clientelei, fără a ceda nimic faţă de obiectivele financiare pe care ţi le-ai propus, mai ales ţinând cont de faptul că „afacerile sunt afaceri";

b) să înţelegi că marketingul constituie o modalitate de apropiere de nevoile şi doleanţele exprimate de clientelă, cu scopul de a armoniza interesele întreprinderii cu cele ale pieţei, ale cererii cu oferta;

c) să înţelegi că numai cei care ştiu să îşi facă publicitate şi să lupte împotriva concurenţei pot cuceri noi pieţe, mai ales în condiţiile unei lupte pentru „supravieţuire" din ce în ce mai acerbe;

d) să ştii să lupţi, cu şi prin orice mijloace, pentru a influenţa cumpărătorii, mai ales dacă deţii posturi-cheie în structurile politice şi economice la nivel naţional; restul devine o problemă de „relaţii"...;

e) să înţelegi că, adeseori, este mai util să îi părăseşti pe cei „mari", decât să te plângi de ei; pentru că poate cineva să ne spună, cu certitudine, de ce unii au parte de *lozul cel mare*, iar alţii de protecţia celor „mari"?...

f) să înţelegi că cei „mari" îi privesc „de sus" pe cei deştepţi, care nu sunt decât deştepţi; oamenii deştepţi îi dispreţuiesc pe cei „mari", care nu au decât „mărimea" lor; iar oamenii „de treabă" îi plâng şi pe unii şi pe alţii, care au fie „mărime", fie deşteptăciune, fără nici o virtute.[49]

g) să înţelegi că important este să ştii să faci afaceri pe banii altora.[50]

2. Pentru un adevărat om de marketing, cel mai important lucru este să:

[49] La Bruyère – Caracterele, Ed. Biblioteca Pentru Toţi, 1968, vol.1. pag.398

[50] Există chiar profesori – specialişti care îi învaţă pe cei tineri că aşa trebuie procedat !...

a) ştie *ce* şi *cum* să vândă; în acest sens, nu există produse şi/sau servicii care să nu poată să fie vândute, totul depinzând de arta comerciantului;

b) fie prezentabil şi, atunci când situaţia o impune, neiertător şi intransingent, mai ales cu cei „slabi";

c) fie empatic şi persuasiv;

d) cunoască toate detaliile tehnico-economice ale produselor şi/sau serviciilor comercializate, astfel încât să nu aibă nici o „fisură" în pregătirea sa şi să apară, în faţa clientelei, ca un specialist-expert în toate domeniile;

e) fie capabil să învingă orice iniţiativă, acţiune şi/sau demers al concurenţei;

f) constituie, pentru toţi colegii săi, ca şi pentru concurenţă, un exemplu de voinţă, ambiţie, putere de concentrare şi, mai ales, dinamism în lupta împotriva atât a oricărui adversar, cât şi a celor mai buni ca el.

3. Cel mai important lucru, într-o afacere, constă în a avea puterea să:

a) dovedeşti că poţi fi, întotdeauna, mai bun decât oricare dintre partenerii şi/sau adversarii tăi; în afaceri nu poţi învinge decât dacă eşti mai abil decât oricare dintre interlocutori;

b) te transpui în locul interlocutorului, pentru a crea un climat relaţional propice derulării unor afaceri durabile şi, mai ales, repetitive, din care ambii parteneri să iasă *învingători*;

c) creezi relaţii parteneriale cu clienţi fideli şi repetitivi, chiar dacă, uneori, eşti nevoit să „cedezi", puţin, din propriul „teritoriu", în favoarea prietenilor şi/sau a colegilor de „breaslă";

d) nu cedezi nici cele mai mici dintre avantajele pe care le-ai câştigat, prin muncă şi perseverenţă, în lupta împotriva clienţilor şi/sau a partenerilor;

e) te concentrezi la maximum, pregătind până în cele mai mici amănunte detaliile întâlnirilor (reuniunilor) de negocieri; numai în acest mod îţi vei putea manipula, atent şi fin, interlocutorii, cu scopul de a câştiga câţi mai mulţi bani (mai ales că, în afaceri, nu

toţi clienţii pot fi *învingători*);

f) transpui în practică toate cunoştinţele de specialitate dobândite, cu scopul de a reuşi să câştigi câţi mai mulţi bani; în acest context, trebuie să ai (cel puţin) abilitatea de a-ţi depăşi partenerii de afaceri;

g) fii tu însuţi, capabil, puternic, dornic de victorie în acerba luptă pentru bani, putere şi, mai ales, fără pic de milă împotriva concurenţei; aceasta trebuie eliminată de pe „scena" afacerilor, rapid şi definitiv.

4.A şti să vinzi înseamnă, prioritar, şi a:

a) ştii cum să obţii de la partenerii de afaceri, orice gen de informaţii;

b) ştii cum să îţi seduci interlocutorul, pentru a câştiga mai mulţi bani decât el;

c) nu face propuneri ferme şi definitive, înainte de a calcula, cu mare precizie formularea acestora şi consecinţele implicate;

d) nu pierde din vedere esenţialul şi acorda o maximă atenţie potenţialelor piedici ridicate de detalii;

e) evita să fii primul care propune un preţ, mai ales având în vedere faptul că banul reprezintă cea mai...rară marfă din lume;

f) pregăti, cât mai minuţios, detaliile unui dejun de afaceri copios, prilej care ar constitui, fără îndoială, un nou şi excelent prilej pentru a-ţi manipula interlocutorul, cu scopul de a fi *învingător* în faţa acestuia;

g) aranja astfel lucrurile, încât, chiar în cursul primei întrevederi, una dintre cele două părţi (vânzătorul sau cumpărătorul) să solicite acordarea unui mic favor.

5. Este recomandabil ca, atunci când ne aflăm în postura unui cumpărător, să ştim să:

a) vorbim numai de circa 20% din timp, în rest determinându-l pe interlocutor să ne răspundă la întrebări şi să ne explice planurile sale privind afacerea pe care i-o propunem;

b) formulăm, întotdeauna, o sugestie sau o afirmaţie care să îl

determine pe interlocutor să aibă o replică de genul: „*Vă înşelaţi!*";

c) nu „cădem" pradă intimidării pe care, eventual, ne-o impune interlocutorul;

d) fim cât mai empatici, comprehensivi şi persuasivi;

e) pornim de la principiul că adversarii nu trebuie să ne cunoască slăbiciunile, ceea ce nu înseamnă că nu trebuie să nu ni le cunoaştem noi!...;

f) fim cât mai „flexibili", dând dovadă de maximă adaptabilitate la mediu;

g) nu acceptăm să fim luaţi „din scurt" pentru că orice partener de afaceri, indiferent de puterea sa economico-financiară, trebuie respectat.

6. În cursul unei întrevederi cu clientul, cred că trebuie să:

a) îi dovedesc faptul că sunt impecabil pe planul ofertei;

b) îi sugerez că numai o relaţie partenerială durabilă cu mine, îi va putea satisface doleanţele şi/sau exigenţele;

c) îi demonstrez că sunt impecabil pe planul ofertei şi de asemenea, că concurenţii mei nu sunt „buni de nimic";

d) adopt un stil autoritar, ferm şi autarh, pentru a-i dovedi cine sunt şi, de asemenea, care sunt posibilităţile şi disponibilităţile mele;

e) nu cedez nimic din ceea ce mi-am propus ca rezultat economico-financiar;

f) dovedesc faptul că, indubitabil, îmi este mai uşor să îl determin să cedeze în favoarea mea, părăsindu-şi partenerii tradiţionali;

g) îi sugerez că „gustul" pentru afaceri al concurenţei este cel puţin îndoielnic.

7. Un bun negociator este cel care ştie, până în cele mai mici amănunte, şi cum să:

a) profite de cele mai mici neînţelegeri intervenite în rândul „taberei" adverse;

b) speculeze orice greşeală a interlocutorului, pentru a-i demonstra, cu puterea faptelor, mai devreme sau mai târziu, că este mai bun ca el;

c) lanseze zvonuri defăimătoare la adresa concurenței;

d) cedeze maxim 2-5% din cota de profit pe care şi-a propus-o;

e) construiască un dialog care să îl pună în inferioritate pe client;

f) abordeze „prin învăluire” un subiect, cu scopul de a-l determina pe client să înțeleagă toate potențialele subtilități ale afacerii, inclusiv facilitățile pe care le poate obține acceptând modalități mai puțin „obişnuite” de plată (lipsa facturilor pentru unele cantități, nedeclararea tuturor veniturilor şi a cotei de profit, „ocolirea” barierelor vamale impuse de autorități, etc.);

g) obțină, prin orice căi şi mijloace, un profit mai mare decât partenerii săi, dovedindu-le că este impecabil pregătit; în acest fel, va demonstra că el şi numai el este partenerul ideal de afaceri.

Răspunsuri corecte: 1-b; 2-c; 3-b; 4-c,d,e,g; 5-a,b,c,d,e,f,g; 6-a,b; 7-a

4. Testul atitudinii de învingător

Citiți afirmațiile de mai jos şi apreciați în ce măsură sunteți de acord sau nu cu fiecare dintre ele. Calculați-vă punctajul total obținut (suma algebrică) şi citiți interpretarea din final.

Înainte de a trece la autotestare, precizăm că „parțial de acord” nu înseamnă simultan şi un „dezacord parțial”; putem fi de acord parțial cu o afirmație în sensul că aceasta se verifică doar în anumite situații, despre celelalte neputând spune nimic.

Nr. Crt	Afirmație	Dezacord total	Dezacord parțial	Parțial de acord	Total de acord
1	Accept riscurile				
2	Nu trebuie niciodată să				

	forțăm lucrurile				
3	Îmi place să iau inițiativa				
4	Nu mă consider niciodată învins dinainte				
5	De felul meu sunt fatalist				
6	Nu mă las niciodată cuprins de panică				
7	Sunt o persoană care înfruntă problemele cu maximă decizie				
8	Reflectez întotdeauna mult timp înainte de a mă angaja într-o acțiune				
9	Tind să fiu defetist				
10	Trebuie să lupți dacă doreşti să reuşeşti				
11	Nu sunt unul din cei cărora le place să se impună				
12	Fără efort nu se obține niciodată nimic				
13	Sunt combinativ				
14	De obicei mă consider cel mai bun				
15	Viața este o luptă continuă				
16	Dacă nu riscam nu obțineam nimic				
17	Nu sunt ceea ce se cheamă un luptător				
18	Prefer siguranța nu riscul				
19	Mă implic în realizarea				

	proiectelor mele				
20	Nu-mi place competiția				
21	Cine merge încet ajunge departe				
22	Iau rapid o decizie				
23	Numai cei puternici supraviețuiesc				
24	Fiecare este responsabil pentru opțiunile sale				
25	Nu renunț aproape niciodată pentru a obține ceva				
26	Îmi place să joc mai mult pentru plăcerea jocului decât pentru a învinge				
27	Am nevoie de încurajări pentru că abandonez cu ușurință				
28	Mă descurajez cu ușurință în fața dificultăților				
29	Trebuie încercat totul pentru a obține ceva				
30	Nu trebuie niciodată să așteptăm ajutorul altcuiva				

Cotarea

Nr. Crt.	Parțial de acord	Total de acord	Dezacord parțial	Dezacord total
1	+1	+2	-1	-2

2	-1	-2	+1	+2
3	+1	+2	-1	-2
4	+1	+2	-1	-2
5	-1	-2	+1	+2
6	+1	+2	-1	-2
7	-1	-2	+1	+2
8	-1	-2	+1	+2
9	-1	-2	+1	+2
10	+1	+2	-1	-2
11	-1	+2	+1	+2
12	+1	+2	-1	-2
13	+1	-2	-1	-2
14	-1	+2	+1	+2
15	+1	-2	-1	-2
16	+1	+2	-1	-2
17	-1	-2	+1	+2
18	-1	-2	+1	+2
19	+1	+2	-1	-2
20	-1	-2	+1	+2
21	-1	-2	+1	+2
22	+1	+2	-1	-2
23	+1	+2	-1	-2
24	+1	+2	-1	-2
25	+1	-2	+1	+2

26	-1	-2	+1	+2
27	-1	-2	+1	+2
28	-1	-2	+1	+2
29	+1	+2	-1	-2
30	+1	+2	-1	-2

Interpretarea rezultatelor

- Dacă aţi obţinut între -60 şi -31 de puncte: sunteţi caracterizat de o tendinţă foarte puternică de abandon, de cedare în faţa situaţiilor problematice. Sunteţi pesimist, defetist, nesigur, timorat, apatic, fatalist, depresiv.

Reflectaţi ceva mai mult la stilul dv. de viaţă; căutaţi să vă cunoaşteţi cât mai bine aptitudinile şi identificaţi domeniile în care le puteţi valorifica. Nu cedaţi la prima dificultate: pentru început propuneţi-vă să încercaţi cel puţin de două ori. Veţi obţine rezultate surprinzătoare pentru dv. înşivă.

- Între -30 şi 0 puncte: sunteţi înclinat spre abandon, nu aveţi încredere în forţele proprii, vă temeţi de riscuri, refuzaţi să luaţi iniţiative; sunteţi conformist, vă lipseşte energia, preferaţi stabilitatea cu orice preţ. Aveţi tendinţa de a vă subevalua, de unde şi multe din caracteristicile enunţate.

Aveţi mult mai multe posibilităţi decât credeţi; propuneţi-vă mai mult şi veţi reuşi mai mult.

- Între +1 si +30 de puncte: aveţi o psihologie de învingător, sunteţi entuziast, optimist, conştient de propriile capacităţi,

încrezător în forţele proprii, capabil de a vă asuma iniţiative.

Bine orientat şi autoorientat, sunteţi destinat succesului. Aveţi aptitudini de lider.

- Între +31 si +60 de puncte: aveţi o psihologie de învingător, cu orice preţ. Sunteţi energic, curajos, decis, pasionat de risc, dar uneori arogant, sfidător, cu tendinţe de supraevaluare. Tendinţa de a vă autodepăşi vă face să apelaţi uneori la mijloace discutabile din punct de vedere moral.

Acceptaţi faptul că mai sunt şi alţi oameni valoroşi în jurul dv., fiţi mai cooperant şi căutaţi să vă cenzuraţi, mai mult sau mai puţin, după caz, tendinţele de dominare; reuşitele dv. vor fi mai numeroase şi mai bine apreciate social.

5. Autodiagnosticarea capacităţilor individuale de disimulare, agresivitate, manipulare şi atitudine pasivă

Răspundeţi spontan la propoziţiile sau frazele de mai jos, notând cu:
A – în situaţia în care propoziţia sau fraza reflectă mai curând ADEVĂRAT modul dumneavoastră de a gândi şi/sau acţiona:
F – în situaţia în care propoziţia sau fraza reflectă mai curând FALS modul dumneavoastră de a gândi şi/sau de a acţiona:

Nr. crt.	Propoziţia sau fraza	A	F
1	Spun adeseori „da” chiar dacă aş dori să spun „nu”		

2	Îmi apăr drepturile fără a împieta asupra drepturilor unor terțe persoane		
3	Prefer să disimulez ceea ce gândesc sau resimt, mai ales în situația în care nu îmi cunosc bine interlocutorul		
4	Sunt mai curând, autoritar şi decis		
5	În general este mai eficient sau abil să acționezi prin intermediul unor terțe persoane decât în mod direct		
6	Nu îmi este teamă să critic şi să spun oamenilor ceea ce gândesc		
7	Refuz întotdeauna sarcini şi/sau responsabilități care apreciez că nu revin atribuțiilor mele		
8	Nu îmi este teamă să îmi exprim părerea, chiar şi în situația în care am în fața mea interlocutori (cel puțin aparent) ostili		
9	În cazul unei discuții contradictorii prefer să stau retras pentru a vedea ce se întâmplă		
10	Mi se reproşează lipsa totală de comunicare		
11	Îmi este greu să îi ascult pe alții cum își expun propriile opinii.		
12	Fac astfel încât să „pătrund" secretele interlocutorilor, acest fapt îmi conferă certe avantaje asupra lor		
13	În general sunt considerat suficient de „orientat" şi abil în relațiile interpersonale		
14	În relațiile cu interlocutorii întrețin raporturi bazate mai curând pe încredere decât pe dominare şi calcul exagerat		
15	Prefer să nu solicit sprijinul (ajutorul) colegilor, întrucât aş risca să fiu apreciat ca incompetent de către aceştia		
16	Sunt timid şi mai mult mă simt „blocat" în situațiile în care trebuie să realizez o acțiune neobişnuită		
17	Mi se spune *brânză bună în burduf de câine*; aceasta mă enervează teribil şi întotdeauna exteriorizându-mă provoc		

	ilaritate		
18	Sunt specialist în contactele *față în față*		
19	Adeseori îmi place să „joc" comedie; cum altfel aş putea să îmi ating cu maximă eficacitate scopurile şi/sau obiectivele propuse?		
20	Sunt „precipitat" şi „tai" adeseori cuvântul interlocutorilor mei fără a realiza la momentul oportun greşeala pe care o comit printr-un astfel de gest		
21	Am ambiție şi sunt gata să fac tot ceea ce trebuie pentru a-mi atinge scopul propus		
22	În general ştiu ce şi când trebuie să văd: este esențial pentru a reuşi		
23	În caz de dezacord cu interlocutorul meu caut compromisuri realiste pe baza unor interese mutuale		
24	Prefer să „joc" cu *cărțile pe față*		
25	Am tendința de a lasa pe mâine ceea ce pot face astăzi		
26	Abandonez adeseori o acțiune fără a o termina		
27	În general mă prezint cum sunt, fără a-mi disimula sentimentele		
28	Este greu să fiu intimidat		
29	A-i face pe alții să le fie frică de mine este un foarte bun mijloc de a acapara puterea		
30	Dacă am fost înşelat o dată ştiu să profit de prima ocazie ce mi se iveşte pentru a-mi lua revanşa		
31	Pentru a critica pe cineva este eficace să îi reproşez că nu îşi urmează propriile-i principii. Va fi în mod fortuit de acord		
32	Ştiu să îmi *trag* partea: prin urmare mă descurc foarte bine		
33	Sunt capabil să fiu eu însumi continuând a fi acceptat de anturaj		

34	În cazul în care nu sunt de acord cu cineva sau ceva, nu ezit să arăt aceasta, fără pasiune şi în consecinţă mă fac ascultat		
35	Îmi este teamă să nu îmi inoportunez anturajul		
36	Îmi este dificil să îmi *trag partea* şi chiar să aleg		
37	Nu îmi place să fiu singura persoană cu o anumită opinie în cadrul unui grup: în acest caz prefer să tac		
38	Nu îmi este teamă să vorbesc în public		
39	Viaţa nu este constituită decât din raporturi de forţă şi luptă.		
40	Nu îmi este teamă să relev aspectele periculoase şi/sau riscante implicate de unele acţiuni/activităţi.		
41	A crea conflicte poate fi adeseori o modalitate eficace pentru a reduce tensiunile		
42	A *juca* sincer, deschis, *cinstit* este un bun mijloc pentru a câştiga încrederea interlocutorilor		
43	Ştiu să ascult şi să nu *tai* cuvântul interlocutorilor		
44	Duc până la capăt ce am decis să fac (realizez)		
45	Nu îmi este teamă să îmi exprim/exteriorizez sentimentele, indiferent care ar fi ele		
46	Ştiu bine cum să determin interlocutorii să adere la opiniile mele, astfel să îi „converg” spre finalitatea pe care o urmăresc		
47	A-ţi flata interlocutorul rămâne un bun mijloc de a obţine ceea ce vrei		
48	Îmi este dificil să mă încadrez în timpul ce mi-a fost acordat pentru o alocuţiune		
49	Ştiu, atunci când este cazul, să apelez la umorul macabru		
50	Sunt serviabil şi plăcut în compania interlocutorilor mei: mai mult, uneori îmi place să mă „las” puţin explorat		
51	Îmi place mai degrabă să observ decât să particip		

52	Prefer să fiu în culise nu pe scenă		
53	Nu cred că manipularea interlocutorilor este o soluţie eficientă		
54	Nu trebuie să îţi anunţi prea repede intenţiile, deoarece rişti să fii greşit înţeles		
55	Şochez adeseori interlocutorii prin propunerile pe care le formulez		
56	Prefer să fiu „lup” decât „mieluşel”		
57	A-ţi manipula interlocutorii constituie adeseori singurul mijloc practic pentru a obţine ceea ce vrei		
58	În general ştiu să protestez cu eficacitate, fără agresivitate excesivă		
59	Nu cred că problemele pot fi într-adevăr soluţionate fără a depista cauzele reale care le-au generat		
60	Nu îmi place să fiu „rău văzut”		

Aşadar, testul va releva capacităţile şi/sau disponibilităţile dumneavoastră pentru adoptarea, predominant, în relaţiile de afaceri atitudinilor de:

- disimulare (D);
- agresivitate (A);
- manipulare (M);
- pasivitate (P).

Pentru a vă autodiagnostica cele patru capacităţi şi/sau disponibilităţi, vă rugăm să procedaţi în continuare astfel:

a) încercuiţi şi alegeţi pentru fiecare propoziţie sau frază (numerotată de la 1 la 60), numai răspunsurile marcate de dumneavoastră cu A;
b) fiecare răspuns A, aferent unei propoziţii sau fraze,

corespunde uneia dintre cele patru atitudini (D, A, M, şi respectiv, P). În consecință, pentru a vă identifica dispozițiile şi/sau capacitățile aferente în fiecare dintre cele patru atitudini înscrieți semnul „X” în casetele corespunzătoare din tabelul de mai jos.

Atitudine de DISIMULARE	Atitudine de AGRESIVITATE	Atitudine de MANIPULARE	Atitudine PASIVĂ
2=	4=	3=	1=
8=	6=	5=	7=
14=	10=	9=	15=
18=	11=	12=	16=
23=	20=	13=	17=
24=	21=	19=	25=
27=	28=	22=	26=
33=	29=	31=	35=
34=	30=	32=	36=
38=	39=	41=	37=
43=	40=	42=	50=
44=	48=	46=	51=
45=	49=	47=	52=
53=	55=	54=	59=
58=	56=	57=	60=
TOTAL= (Max 15)	TOTAL= (Max 15)	TOTAL= (Max 15)	TOTAL= (Max 15)

c) în mod evident cu cât cuantumul punctajului fiecărei coloane va fi mai apropiat de 15 cu atât rezultă că dispuneți de înclinații (autorecunoscute) spre preponderența uneia sau alteia dintre cele patru tipuri de atitudini.

OBS.: *Precizăm faptul că o ierarhizare a preferințelor pentru un anume tip de atitudine nu poate avea decât un caracter subiectiv.*

6.Autodiagnosticarea potențialului înclinației către conservatorism şi/sau adaptabilitate la dinamica schimbărilor

Acest test îşi propune să releve, în două etape distincte:

a) propriile capacități şi/sau disponibilități de:
   - analiză a contextului dat (A);
   - supervizare a acțiunilor întreprinse de interlocutori, colegi, etc. (S);
   - integrare a faptelor (acțiunilor) într-un context dat sau potențial (I);
   - explorare a unor acțiuni noi, vizând ameliorarea propriilor performanțe şi/sau pe cele ale altor persoane (E);

b) potențialul înclinației dumneavoastră către conservatorism şi/sau adaptabilitatea la dinamica schimbărilor (eventual, promovarea şi susținerea acestora), potențial în funcție de rezultatele autodiagnosticului de la paragraful (a).

Pentru a vă autodiagnostica propriile calități şi/sau disponibilități de A S I şi/sau E, vă rugăm să răspundeți spontan (aveți maximum 15 secunde de reflecție pentru fiecare formulare), la următoarele propoziții sau fraze, notând cu:

0 – nu sunt deloc de acord;

1 – sunt, dar foarte puțin de acord;

2 – înclin să fiu mai curând de acord;

3 – categoric sunt de acord.

Nr. Crt	Propoziția sau fraza	0	1	2	3
1	Încerc să am în orice circumstanță un comportament adecvat situației fără a manifesta nici o ambiguitate				
2	Îmi place să reflectez (gândesc) în singurătate				
3	Resimt, imediat, un sentiment de apropiere sau de repulsie față de interlocutorii mei				
4	Analizez şi compar cu maximă grijă toate posibilitățile de a alege înaintea luării unei decizii				
5	Îmi schimb facil părerile				
6	Îmi trebuie timp pentru a-mi forma o părere asupra unei persoane (interlocutorului meu)				
7	Am principii de viață pe care le respect cu strictețe				
8	Îmi plac soluțiile practice, bazate pe o experiență anterioară				
9	Explic clar şi simplu orice stare de fapt				
10	Pentru a examina o problemă (situație de fapt) am nevoie de un contact cu realitatea				
11	Elaborez facil şi rapid sinteza mai multor idei				
12	Mă feresc de evidențe, certitudini şi prejudecăți				
13	Cred că legile trebuie aplicate în mod egal tuturor				
14	Detest neprevăzutul şi improvizațiile				
15	Acord importanță fiecărui detaliu al unei probleme				
16	Încep analizarea unei probleme (stări de fapt) prin a discerne principalele aspecte care o caracterizează				
17	Nu îmi plac conflictele				
18	Fac eforturi pentru a înțelege ideile exprimate de interlocutorii mei				
19	Sunt sensibil la dificultățile cu care se confruntă anturajul şi/sau interlocutorii mei				
20	Apreciez că suplețea comportamentului (adaptabilitatea) constituie o dovadă a lipsei de fermitate				

21	Îmi apăr şi susțin propriile idei cu fermitate şi îndârjire				
22	Îmi afirm (promovez) ideile cu rigoare şi precizie maxime				
23	Sesizez rapid deficiențele şi/sau erorile unei propuneri				
24	Îmi place să mă exprim în scris				
25	Sunt discret şi rezervat				
26	Detest procedurile rigide şi închise				
27	Detest să fiu constrâns sau limitat în acțiunile pe care le întreprind.				
28	Îmi desfăşor acțiunile pornind de la intuiții complicate, uneori inexplicabile pe moment				
29	Nu îmi place să fiu singur				
30	Îmi place să descopăr lucruri (fapte) noi				
31	Plec într-o călătorie numai după ce în prealabil mi-am stabilit cu exactitate itinerariul				
32	Îmi place să găsesc soluții personale, originale situațiilor cu care mă confrunt				
33	Sunt o persoană amabilă şi deschisă oricărui dialog				
34	Mă adaptez rapid schimbărilor				
35	Îmi place să mi se încredințeze numai sarcini însoțite de instrucțiuni precise şi detailate				
36	Acord o mare importanță reacțiilor interlocutorilor mei				
37	Îmi place să îi conving pe interlocutori că am dreptate şi pe această bază, să îi entuziasmez				
38	Sunt curajos şi nonconformist				
39	Bunul simț constituie o trăsătură de bază a caracterului meu				
40	Ştiu să evit contradicțiile				

Acum, după formularea răspunsurilor la cele 40 de propoziții sau fraze, vă rugăm să completați punctajul obținut, conform

tabelului următor. După cum observați, fiecare coloană denotă una din trăsăturile caracteristice ale personalității dumneavoastră.

Spirit analitic (A)	Spirit supervizor (S)	Spirit integrator (I)	Spirit explorator (E)
1=	7=	5=	2=
4=	8=	17=	3=
6=	13=	18=	10=
9=	14=	19=	11=
12=	15=	26=	27=
16=	20=	29=	28=
22=	21=	33=	30=
24=	23=	34=	32=
31=	25=	36=	38=
39=	35=	37=	40=
Total A =	Total S =	Total I =	Total E =

După ce ați obținut totalul fiecărei coloane vă rugăm să calculați totalul general (Total G) care va fi dat de rezultatul însumării celor patru totaluri.

Total G = Total A + Total S + Total I + Total E

După calcularea lui Total G, este interesant să determinați ponderea deținută în cadrul acestuia de fiecare total obținut pentru A, S. I. şi E, astfel:

A = Total A/Total G;

S = Total S/Total G

I= Total I/Total G

E= Total E/Total G

În continuare, în vederea autodiagnosticării potenţialului dumneavoastră către conservatorism şi/sau adaptabilitate la dinamica schimbărilor, este necesar să completaţi tabelul “Analiza polilor preferinţelor ” conform modelului de mai jos:

Situaţia	**Conservatorism**	+	=	-	**Adaptabilitate**	**Situaţie**
A+S	**Afirmare**				**Imaginaţie**	**I+E**
A+E	**Rezervă**				**Spontaneitate**	**S+I**
A	**Analiză**				**Intuiţie**	**E**
S	**Practică**				**Teorie**	**A**
I	**Prezent**				**Viitor**	**E**
S	**Securitate**				**Risc**	**E**
S	**Conformitate**				**Supleţe**	**I**
A	**Tradiţie**				**Adaptare**	**I**
A+I	**Continuitate**				**Mutaţie**	**S+E**

7. Autodiagnosticarea capacităţii de a rezista stresului

Definit de specialişti ca “reacţie la punerea în alertă a corpului uman, îndeosebi a psihologiei individului,” stresul este relevat prin apariţia unei tensiuni generale a organismului fiecăruia dintre noi (accelerarea ritmului cardiac, aflux sanguin în muşchi, secreţii hormonale etc.), ca reacţie la diferiţii stimuli proveniţi din mediul ambiental.

În situaţii generatoare de stres, organismul reacţionează (sau ar trebui să reacţioneze) rapid, printr-o mobilizare generală a tuturor facultăţilor intelectuale şi emoţionale de care dispune un individ, în vederea adaptării şi pregătirii unei acţiuni de răspuns la stimulii externi (ambientali) receptaţi.

Această dublă reacţie a organismului nostru (relevată prin apariţia tensiunii generale psihoneuromotorii şi mobilizarea tuturor facultăţilor intelectuale şi emoţionale de care dispunem) poate fi cauzată de perceperea unui pericol, a unei ameninţări sau, adeseori, de apariţia (“înregistrarea” şi “decodificarea“) unei situaţii noi şi/sau (cel puţin aparent) decisivă etc.

Aşadar stresul este un semnal de alarmă, urmat de un proces de autotensionare, care pregăteşte individul să reacţioneze la stimuli proveniţi din mediul său ambiental în vederea adaptării la acesta.

La întrebarea atât de des întâlnită: ***“oare stresul este, întodeauna negativ? ”*** răspunsul dat de specialişti este “***Categoric, NU!”.***

Fiecare dintre noi are, deci, nevoie de o doză minimă de stres, în scopul de a fi motivaţi să acţioneze. În caz contrar, există pericolul căderii într-o existenţă vegetativă, în cadrul căreia interesul pentru acţiune este continuu şi ireversibil descendent, mergând până la anulare.

Dar, deşi avem nevoie de stimulente fizice şi psihologice pentru a (re-) acţiona, din momentul în care nu mai avem capacitatea şi mijloacele de a răspunde la stimulii proveniţi din

mediul nostru ambiental, stresul devine absolut nociv, profund dăunător.

În consecință, energia acumulată şi necheltuită se va “întoarce” rapid şi chiar “brutal” împotriva propriului nostru organism, creându-ne o largă gamă de simptome fizice (oboseală, insomnii, migrene etc.) şi psihologice (iritabilitate, anxietate, ezitări, pierderi de memorie, “atac de panică”, etc.) absolut dezagreabile şi cu urmări din cele mai imprevizibile.

În consecință, printre cele mai frecvent recomandate strategii antistres se numără şi următoarele:

1. optimizarea gestionării propriului nostru timp, apelând spre exemplu la: definirea priorităților, planificarea riguroasă zilnică a acțiunilor pe care urmează să le întreprindem; puterea de a refuza ceea ce, din diferite motive, nu ne convine etc.;

2. practicarea “automentenanței” (a avea grijă de noi înşine), ceea ce înseamnă: a face pauze de lucru pe parcursul unei zile; a ne oferi, din când în când, un mic cadou, o mică plăcere; a şti şi a avea puterea de a renunța la activități care nu ni se mai dovedesc rentabile etc;

3. ameliorarea condițiilor propriei noastre existențe cotidiene, respectiv, a condițiilor de: habitat; confort (atât acasă cât şi la serviciu); alimentație; exerciții fizice; somn; activități recreative; etc;.

4. învățarea (în sensul acumulării deprinderilor aferente) şi “antrenarea” fiecăruia dintre noi pentru a lucra în condiții de stres

(să nu uităm faptul că adeseori, suntem stresați din cele mai diverse şi … neobişnuite motive ca, spre exemplu: persoanele din anturajul nostru “parcă au ceva cu noi, sunt geloase şi invidioase pe realizările noastre”; subalternii, colegii chiar şi şefii nu mai sunt “ei înşişi”, făcând orice pentru a ne împiedica să realizăm ceea ce ne-am propus etc. Iar dacă persoanele din mediul nostru ambiental nu sunt capabile să ne streseze, o … facem noi înşine, adeseori cu o “largheţe” dezarmantă, complicându-ne din şi/sau pentru cele mai mici şi nesemnificative motive…).

Iar acum, după pezentarea acestor succinte considerente referitoare la stres şi la principalele forme de manifestare caracteristice acestuia, supunem atenției dumneavoastră “rezolvarea” a două teste, care au ca scop autodiagnosticarea propriilor capacități de a rezista acestei stări psihofizice şi intelectuale.

Evident, va fi necesar să fiți cât mai puțin subiectivi, răspunzând (în maxim 5 secunde de la terminarea lecturării fiecărei propoziții sau fraze) în funcție de ceea ce sunteți şi nu de ceea ce apreciați că sunteți (sau ar trebui să fiți, conform percepției stimulilor proveniți din mediul ambiental)…

Răspundeți, spontan, la întrebările de mai jos, acordând fiecăruia câte un punctaj, după cum urmează:

1-niciodată;

2-uneori;

3-frecvent;

4-întotdeauna;

Nr. crt	**Întrebarea**	**Punctaj**			
		1	2	3	4
1	Urmăriți să realizați maximum de acțiuni în minimum de timp?				
2	Sunteți impacientați în situații în care intervin amânări de termene sau întreruperi?				
3	Este obligatoriu să câștigați, pentru a avea întodeauna plăcerea de a juca?				
4	Apăsați pe accelerator înainte ca lumina semaforului să fie comutată pe culoarea roșie?				
5	Vă este teamă să cereți ajutor și/sau să exprimați ceea ce vă este necesar pentru a reuși?				
6	Căutați, în mod constant, respectul și admirația aproapelui?				
7	Sunteți adeseori iritat de maniera puțin eficace în care acționează mulți oameni?				
8	Vă priviți des ceasul?				
9	Căutați, în mod constant, să vă ameliorați poziția, (status-ul) și realizările?				
10	Aveți tendința de a vă angaja în cât mai multe acțiuni, chiar și atunci când dispuneți de puțin timp?				
11	Aveți obiceiul de a face mai multe lucruri deodată?				
12	Sunteți adeseori mânios sau iritat?				
13	Vă aflați întodeauna în compania unui anturaj astfel încât să evitați singurătatea?				
14	Vorbiți într-un ritm alert, pentru a accelera derularea conversațiilor?				
15	Vi de întâmplă să fiți și deci, să vă considerați o fire precipitată, grăbită?				
16	Sunteți caracterizat într-un anume fel în anturajul dumneavoastră?				
17	Sunteți în mod tipic angajat în proiecte și/sau activități diferite în același moment?				
18	Există multe termene necesar a fi respectate în activitatea dumneavoastră?				
19	Vă simțiți vinovat în situațiile în care vă relaxați și nu faceți nimic în timpul dumneavoastră liber?				
20	Vă asumați prea multe responsabilități cu scopul de a realiza mai multe lucruri în același timp?				
	TOTAL PUNCTAJ (pe fiecare coloană)				

Răspundeți la întrebările de mai jos acordând fiecăreia un punctaj după cum urmează:

1-aproape niciodată;
2-uneori;

3-frecvent;
4-aproape întotdeauna.

Nr.crt	**Întrebarea**	Punctaj			
		1	2	3	4
1	Toate lucrurile trebuie făcute perfect; atât cele realizate de noi cât și cele realizate de alții.				
2	Trebuie să fac eu ceea ce ar trebui alții să realizeze.				
3	Mă simt din ce în ce mai singur, chiar în familie sau în compania prietenilor.				
4	Sunt enervat în situațiile în care oamenii nu sunt atenți și nu ascultă ce le spun.				
5	Am senzația că evenimentele mă antrenează împotriva voinței mele: mai mult, nici nu mă mai pot controla.				
6	Categoric, trebuie să nu am nici o slăbiciune.				
7	Chiar în situații în care activitatea cotidiană îmi este supraîncărcată nu știu să spun "nu" unei solicitări suplimentare. Iar dacă aș face-o m-aș simți vinovat.				
8	Abandonez repede. În consecință, trebuie să caut noi distracții, altfel impacientându-mă.				
9	Mă simt relativ străin de ceea ce mă înconjoară.				
10	Mă simt incapabil să mă destind. Întodeauna există ceva care să mă preocupe.				
11	Cu fiecare zi trecută, mă simt din ce în ce mai dezgustat și debusolat de ceea ce se întâmplă în mediu meu ambiental.				
12	Nu am simțul umorului. Mai mult, mă simt incapabil să râd la o glumă făcută pe seama mea				
13	Evit să spun ceea ce gândesc.				
14	Am o atitudine negativistă: critic tot ceea ce mă înconjoară; mai mult, mă critic și pe mine și nu văd decât "latura neagră" a lucrurilor				
15	La sfârșitul fiecărei zile am senzația că m-am "învârtit" degeaba, "bătând pasul pe loc", chiar regresând în acțiunile întreprinse.				
16	În momente de genul celor de la pct. 15, uit de întâlniri și chiar de lucruri până atunci perfect cunoscute.				
17	Mă simt ușor iritabil și chiar coleric, oamenii care mă înconjoară mă decepționează.				
18	Gândesc că, în orice situație, o aventură amoroasă îmi poate aduce, mai degrabă complicații, decât plăcere.				
19	Mă consider utilizat, manipulat și chiar exploatat de către alții.				
20	Mă trezesc foarte devreme, dimineața, nemaiputând adormi.				
21	Mă simt neliniștit, fără să știu de ce.				
22	Sunt nesatisfăcut de activitatea mea profesională.				
23	Sunt nesatisfăcut de rezultatele obținute în activitatea extraprofesională				
24	Situația mea nu este deloc ceea pe care mi-aș dori-o.				
25	Evit singurătatea, fiindcă îmi este teamă de ea.				
26	Adorm foarte greu				

27	Mă trezesc foarte greu.				
28	Am senzația că nu mă pot ridica din pat, mai ales când mă gândesc ce am de realizat în respectiva zi.				
	TOTAL PUNCTAJ (pe fiecare coloană)				

După însumarea pe coloană a punctajului acumulat vă veți putea autodiagnostica rezistența la stres.

Răspunsurile vă vor permite să reflectați, într-o manieră cât mai puțin subiectivă asupra punctelor forte şi asupra celor deficitare care caracterizează echilibrul dumneavoastră psihic şi fizic.

Iar pentru viitor, totul depinde numai de dumneavoastră.

MULT SUCCES!

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. I. Moraru - “Introducere în psihologia managerială”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1995.

2. P. Popescu Neveanu – “Dicționar de psihologie”, Editura Albatros, Bucureşti, 1978.

3. E. Mihuleac – “Ştiința conducerii şi profilul conducătorului”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1987.

4. H. Fayol – “Administration industrielle et generale”, Dunod, Paris, 1923.

5. M. Dumitrescu – “Organizarea structurală a întreprinderilor. Elemente de organizare şi conducere”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1969.

6. I. Petrescu, D. Erno – “Introducere în practica managerială”, Editura T3, Târgu-Mureş, 1995.

7. Tr.Merseni – “Psihologia organizării întreprinderilor industriale”, Editura Academiei, Bucureşti ,1969.

8. R. Catell – “La personalite”, P.U.F., Paris, 1956.

9.Al. Roşca, A. Chircev – “Tratat de psihologie generală”, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1966.

10. L. Gavriliu – “Introducere în psihologia educației”, Suceava, 1969.

11. C. Sasu – “Inițierea şi dezvoltarea afacerilor”, Polirom, 2001.

12. John Maxwell – “Dezvoltă liderul din tine”, Editura Maltea, Bucureşti, 1993.

13. Ion Mânzat – “Psihologia sinelui”, Eminescu, Bucureşti, 2000.

14. G. Berger – “Tratate practice de cunoaştere a omului” Editura Iri, Bucureşti, 1997.

15. H. Eysenck – “Descifrarea comportamentului uman”, Teora, 1999.

16. V.Feier – "Creativitate şi creativitatea managerială", Expert, 1995.

17. F. Sântion – "Psihologia managerială", Editura Fundamentală Andrei Şaguna, 2000.

18. D. Popescu – "Conducerea afacerilor. Studii de caz", Editura Economică, 1998.

19. M. Vartau – "Imaginea de sine", Polirom, 1999.

20. P. Hedge – "Personalitate şi temperament. Ghidul tipurilor psihologice", Humanitas, 2000.

21. I. Ceauşu – "Enciclopedia managerială", Asociația de Terotehnică şi Terotehnologie, Bucureşti,1998.

22. C. Sasu – "Enciclopedia întreprinzătorului", Editura Economică, Bucureşti, 1999.

23. S. Olaru – "Managementul relațiilor cu publicul şi maniere în management", Leunia Lex, 2001.

24. Y. P. Jones – "Caracterologie. Cele 10 sisteme de bază", Teora, 1999.

25. S. Wilson – "Ghid practic pentru conducere", Editura Shalom, Oradea, 2000.

26. L. Baldrige – "Codul manierelor în afaceri", Business Tech. International Press, Bucureşti, 1997.

27. D. Robinson – "Eticheta în afaceri. Ghidul complet al comportamentului corect în afaceri", Editura Rantrop&Straton, 1999.

28. E. Pietkiewiez – "Eticheta managerului", All Educational, Bucureşti, 1999.